

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

System vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci

The System of Employee Education and Development in the Selected Organization

Student: Bc. Darina Liščáková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2011

Miestoprísahne prehlasujem, že som diplomovú prácu vrátane príloh vypracovala samostatne a použila len uvedené zdroje.

V Ostrave, 29. 4. 2011

Ďakujem môjmu vedúcemu diplomovej práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za vrelý prístup a cenné rady pri odbornom vedení diplomovej práce. Poďakovanie patrí tiež jednotlivým manažérom oddelenia predaja vybranej spoločnosti a jednotlivým zamestnancom nielen oddelenia predaja ale i tréningu za ochotu a spoluprácu.

V Ostrave, 29. 4. 2011

OBSAH

1.ÚVOD	6
2.TEORETICKÁ ČASŤ	8
2.1 Vzdelávanie / učenie a rozvoj	8
2.2 Systém vzdelávania pracovníkov v podniku	9
2.2.1 Podnikové vzdelávanie	9
2.2.2 Systém podnikového vzdelávania	10
2.3 Proces podnikového vzdelávania	11
2.3.1 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb	11
2.3.2 Plánovanie vzdelávania	13
2.3.3 Realizácia vzdelávania	14
2.3.4 Metódy vzdelávania a ich účinnosť	16
2.3.5 Formy vzdelávania	20
2.3.6 Vyhodnocovanie vzdelávania	21
2.4 Kirkpatrickov model hodnotenia	23
2.5 Náklady na vzdelávanie	25
2.6 Prínosy vzdelávania	26
3. Charakteristika spoločnosti	27
3.1 Centrum služieb pre zákazníka	27
3.1.1 Hlavné oblasti poskytovania služieb	28
3.2 Organizačná štruktúra centra zákazníckych služieb	29
3.2.1 Charakteristika oddelenia predaja	29
4. Analýza súčasného stavu vzdelávania a rozvoja v spoločnosti	32
4.1 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov v spoločnosti	32
4.2 Vzdelávací program „Ako sa stať seniorom“	35
4.2.1 Ciele a celková tvár programu	35
4.2.2 Efekt vzdelávacieho programu	38

4.3 Spracovanie informácií, vyhodnotenie a interpretácia výsledkov	38
4.3.1 Prvá úroveň Kirkpatrickovho modelu – REAKCIA	38
4.3.2 Druhá a tretia úroveň Kirkpatrickovho modelu – UČENIE, SPRÁVANIE	42
4.3.3 Štvrtá úroveň Kirkpatrickovho modelu – VÝSLEDOK	50
4.4 Celkové zhodnotenie	53
5.Návrhy a odporúčania pre spoločnosť	58
6.Záver.....	60
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	62
ZOZNAM SKRATIEK	64
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	65
ZOZNAM PRÍLOH	66

1.ÚVOD

Súčasnosť môžeme charakterizovať ako dobu dynamického rozvíjajúceho sa trhu a silných firiem, preto je potreba rozvoja a vzdelávania ľudských zdrojov prioritou každej firmy. Každým dňom prichádzajú vyššie požiadavky na vzdelávanie do vnútra každej firmy. Požiadavky na znalosti, schopnosti či zručnosti pracovníkov sa v dnešnej rýchlo napredujúcej modernej dobe menia, preto je hlavnou úlohou manažérov ich neustále rozvíjať a prehĺbovať.

Okrem rôznych moderných technológií, ktoré zabezpečujú efektívnosť výroby sa firmy nezaobídu bez kvalifikovaného personálu. Kvalifikovaný personál tvorí tzv. „bohatstvo“ spoločnosti, je základom úspechu každej firmy, preto si vyžaduje maximum pozornosti.

Vzdelanie umožňuje pracovníkovi získať nové znalosti, schopnosti, zručnosti, ktoré sú prínosom pre jeho profesionálny život. Je schopný poskytovať zákazníkovi kvalitné služby, je často lepšie finančne ohodnotený, zlepšuje sa úroveň internej komunikácie vo firme. Prostredníctvom vzdelávania je rovnako podporený rozvoj sebavedomia jedincov, môžu sa stať odborníkmi v rôznych oblastiach.

Dnešné podniky si vyberajú ľudí, ktorí sú schopní akceptovať a prispôbiť sa zmenám. Tých, ktorí vedú rýchlo vstrebávať rozličné informácie a využiť ich správnym spôsobom v praxi. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom.

Vzdelané a kvalitné ľudské zdroje sú považované za vysoko účinný prostriedok úspešného dosiahnutia konkurencieschopnosti prostredníctvom vyššej kvality. Preto firmy považujú investície do vzdelania za rovnako úspešné a dôležité ako ostatné investície uskutočnené počas existencie firmy.

Názov diplomovej práce „Systém vzdelávania a rozvoja pracovníkov vo vybranej organizácii“ poukazuje, že práca sa zameriava na oblasť vzdelávania a rozvoja pracovníkov v spoločnosti poskytujúcej finančné služby. Keďže si spoločnosť nepraje, aby bol jej názov uvádzaný, v práci uvádzam spoločnosť bez názvu.

Cieľom diplomovej práce je analyzovať súčasný systém vzdelávania a rozvoja pracovníkov. Svoju pozornosť venujem hlavne vzdelávaciemu programu „Ako sa stať seniorom“ a prostredníctvom Kirkpatrickovho 4 stupňového modelu hodnotenia meriam jeho

efektívnosť. Zhodnotím prednosti a nedostatky na základe ktorých stanovím návrhy a odporúčania na zlepšenie vzdelávacieho programu.

Diplomová práca je rozdelená do dvoch častí – teoretická a praktická. V teoretickej časti je objasnená teória v oblasti vzdelávania a rozvoja vrátane popisu procesu vzdelávania, jeho jednotlivých fáz a metód, plánovania, realizácie či zhodnotenia vzdelávania.

V praktickej časti je predstavená spoločnosť spolu s jej organizačnou štruktúrou, ďalej sa zameriavam na analýzu aktuálneho systému vzdelávania vo vybranej organizácii špecializujúcej sa na poskytovanie finančných služieb. Svoju pozornosť venujem hlavne vzdelávaciemu programu „Ako sa stať seniorom“, ktorého efektívnosť meriam prostredníctvom modelu Donalda Kirkpatricka. Na základe dotazníkov a rozhovoru analyzujem prínosy a nedostatky programu, následne stanovujem návrhy a odporúčania na zlepšenie nielen samotného vzdelávacieho programu, ale i súčasného systému vzdelávania v spoločnosti.

2. TEORETICKÁ ČASŤ

2.1 Vzdelávanie / učenie a rozvoj

„Každé poznanie vychádza zo srdca, každé vzdelanie zo života“

Christian Friedrich Hebbel

Vzdelávanie je nepretržitý proces, ktorý zvyšuje už nadobudnuté schopnosti, rozvíja zručnosti, znalosti či postoje, ktoré pripravujú ľudí na budúce náročné a z hľadiska úrovne vyššie úlohy.

Vzdelávanie je možné obecné charakterizovať ako proces, v ktorom si prostredníctvom vyučovania jedinec osvojuje sústavu poznatkov a činností, ktorú vnútorným spracovaním – učením – pretvára vo vedomosti, znalosti, zručnosti a návyky. Vzdelávanie sa odohráva medzi dvoma činiteľmi: vzdelávajúcim (učiteľ, lektor) a vzdelávaným (žiak, študent, účastník). [8]

„Prvým krokom na ceste ku šťastiu je učenie sa.“

Dalajlama

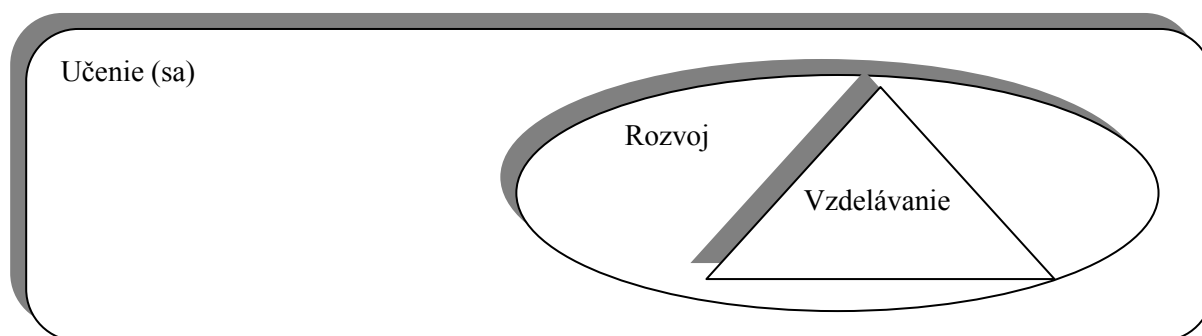
Učenie (informálne vzdelávanie) je procesom získavania vedomostí, osvojovania si zručností z každodenných skúseností a činností v pracovnom či osobnom živote. Zahŕňa tiež sebavzdelávanie. Informálne vzdelávanie je neorganizované, nesystematické a inštitucionálne nekoordinované.

Mnoho dospelých označuje **učenie** za zážitok, na ktorý by radšej zabudli, takže prebudenie učebného obra vo vnútri je skutočná výzva, ale tiež fantastická príležitosť. [7]

Rozvoj je vývojový proces, ktorý umožňuje progresívne postupovať zo súčasného stavu znalostí a schopností k budúcemu stavu, v ktorom je potrebné vyššej úrovne zručností, znalostí a schopností. [1]

Rozvoj je ako pre zamestnancov, tak i pre organizáciu konečným výsledkom; znamená, že pracovník sa posúva z jednej úrovne možnej súčinnosti na vyššiu úroveň. [10]

Obr. 2.1 Vzťah učenia, rozvoja a vzdelávania [4]



2.2 Systém vzdelávania pracovníkov v podniku

2.2.1 Podnikové vzdelávanie

Je vzdelávací proces, ktorý si organizuje sám podnik. Zahŕňa vzdelávanie vo vnútri podniku (interné, vnútropodnikové vzdelávanie, ktoré si organizuje podnik prostredníctvom vlastného vzdelávacieho zariadenia) a vzdelávanie mimo podnik (externé vzdelávanie, vzdelávanie realizované na objednávku v špecializovanom vzdelávacom zariadení).

Vzdelávanie je nepretržitý proces rozvoja zamestnancov od najnižších pozícií až po top manažérov. Rozdiely sú vo forme a rozsahu vzdelávania, závisia tiež od vyčlenených finančných prostriedkov a plánovania ľudských zdrojov. [13]

Profesné vzdelávanie znamená prípravu na povolanie, ako školskú prípravu tak všetky formy vzdelávania dospelých späté s výkonom povolania či zamestnania.

Ciel a význam vzdelávania pracovníkov:

- prehĺbovať úroveň ich vedomostí a schopností a zmeniť profesionálne (pracovné) správanie za účelom zníženia rozdielu medzi charakteristikou zamestnanca a požiadavkou na neho kladenou. Jednou z ciest na znižovanie tohto rozdielu je realizácia tréningov, čiže vzdelávacích programov.
- zabezpečenie vysokej profesionálnej úrovne každého pracovníka formovaním pracovných schopností. Formovanie osobnosti pracovníka a sociálnych vlastností, ktoré ovplyvňujú správanie, vedomie a motiváciu pracovníka a odrážajú sa v medziludských vzťahoch na pracovisku. [12]

2.2.2 Systém podnikového vzdelávania

Systém podnikového vzdelávania je opakujúci sa cyklus vychádzajúci zo zásad vzdelávacej politiky podniku, sleduje ciele podnikovej stratégie vzdelávania. Do systému podnikového vzdelávania sa radí orientácia na pracovníka, doškoloňovanie, preškoloňovanie a rozvoj, ktoré financuje podnik.

Základnou úlohou systému podnikového vzdelávania je poskytnúť možnosť zamestnancom neustále rozširovať rozsah a štruktúru teoretických poznatkov, získať potrebné zručnosti pre prácu na určitom pracovnom mieste a vytvárať podmienky pre realizáciu osobného rozvoja pracovníkov po stránke potenciálu a osobnosti.

Hlavným cieľom systému podnikového vzdelávania je pripraviť zamestnancov podniku tak, aby sa zvýšila ich schopnosť efektívneho dosiahnutia požadovaných cieľov (ich výkonnosti), čím sa zvýši tiež konkurencieschopnosť, prosperita podniku a miera naplňovania cieľov podnikovej stratégie. [9]

Systematické vzdelávanie pracovníkov prináša ako pre zamestnancov, tak pre podnik mnoho **výhod**, napríklad: [9]

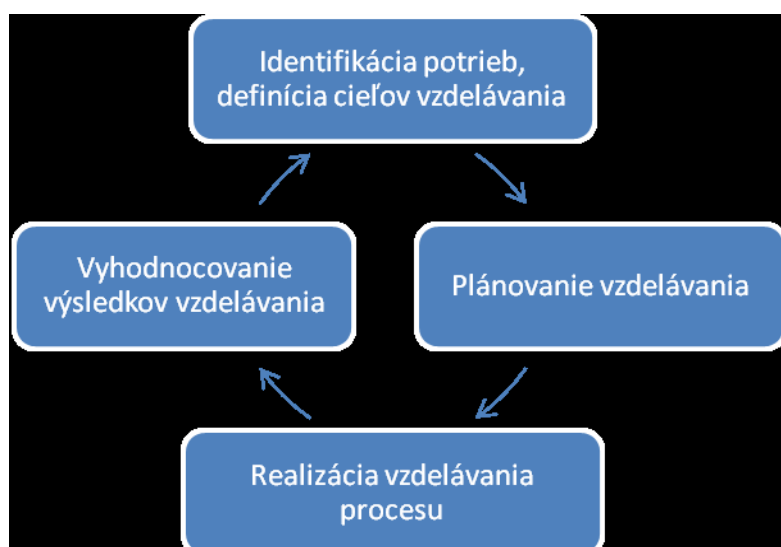
- Neustále podniku dodáva odborne pripravených pracovníkov, bez ich často náročného hľadania na trhu práce.
- Umožňuje priebežné formovanie pracovných schopností zamestnancov podľa špecifických potrieb podniku.
- Neustále zlepšuje kvalifikáciu, znalosti a zručnosti i osobnosť zamestnancov.
- Priemerné náklady na jedného vzdelávaného pracovníka bývajú nižšie než pri iných spôsoboch vzdelávania.
- Uľahčuje hľadanie ciest vedúcich k zlepšeniu pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov.
- Zlepšuje vzťah zamestnancov k podniku a zvyšuje motiváciu.
- Prispieva k urýchleniu personálneho a sociálneho rozvoja zamestnancov a zvyšuje ich šance na funkčný a platový postup.

2.3 Proces podnikového vzdelávania

Podnikové vzdelávanie nie je krátkodobou záležitosťou; efektívne realizované vzdelávanie predstavuje dlhodobý proces, tvorený štyrmi fázami. Sú to:

1. Identifikácia potrieb a definovanie cieľov vzdelávania;
2. Plánovanie vzdelávania;
3. Realizácia vzdelávacieho procesu;
4. Hodnotenie výsledkov vzdelávania.

Obr. 2.2 Cyklus systematického podnikového vzdelávania zamestnancov [4]



2.3.1 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb

Proces vzdelávania a rozvoja pracovníkov vychádza z vízie, poslania, cieľov, filozofie a kultúry podniku, z jeho stratégie a politiky riadenia a rozvoja ľudského kapitálu. Všetky tieto aspekty je treba vziať do úvahy pri vykonávaní identifikácie vzdelávacích potrieb podniku.

Analýza potrieb vzdelávania v podstate spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí, schopností a zručností pracovníkov, o výkonnosti jednotlivcov, tímov a podniku, a v porovnávaní zistených údajov s požadovanou úrovňou. Identifikácia dáva odpoveď na také otázky, ako:

- Je výkonnosť v predmetných zručnostiach skutočne nevyhnutná?
- Je zamestnanec skutočne odmeňovaný za ovládanie týchto zručností?
- Podporuje v skutočnosti management požadované správanie?
- Aké ďalšie bariéry výkonnosti ešte existujú?

Analýza potrieb zisťuje, čo chýba jednotlivcom a tímom v organizácii z hľadiska požadovaných spôsobilostí.

Výsledkom analýzy je zistenie medzier vo výkonnosti, ktoré je treba eliminovať, zo zameraním na také, ktoré je možné odstrániť vzdelávaním. Ďalším výsledkom je potom návrh vhodného vzdelávacieho programu.

Previazanie procesu identifikácie, diagnostiky a vyhodnocovania potrieb v oblasti učenia, rozvoja a vzdelávania slúži k zaisteniu vhodných vzdelávacích a rozvojových príležitostí pre jednotlivcov a tímy z hľadiska zvyšovania ich potenciálu, výkonových charakteristík, dosahovania cieľov organizácie a zlepšovania výkonu. [2]

Zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb: [3]

- **Celopodnikové údaje (organizačná analýza)** – ciele organizácie a podnikové plány, údaje o štruktúre podniku, jeho výrobnom programe, zodpovedajúcim trhu, zdrojoch (vybavenie, finančné zdroje, ľudské zdroje a ich potreba) atď., počet, štruktúra a pohyb pracovníkov, personálna štatistika, údaje o produktivite, kvalite a výkone.
- **Údaje o pracovnom mieste (analýza práce)** – popisy pracovných miest a ich špecifikácia, informácie o štýle vedenia, kultúre pracovných vzťahov apod., rozhovory s odchádzajúcimi pracovníkmi, konzultácie s vyššími manažérmi, požiadavky manažérov na vzdelanie.
- **Údaje o pracovníkovi (analýza na úrovni jednotlivcov, analýza osôb)** – záznamy o hodnotení pracovníka, záznamy o vzdelaní, kvalifikácii, plnení kvalifikačných požiadaviek, absolvovanie vzdelávacích programov, výsledkov testov.

Popis pracovného miesta – je výsledkom analýzy pracovného miesta. Poskytuje základné informácie o činnostiach, úlohách a zodpovednostiach viažucich sa na dané pracovné miesto. Popisuje obsah a pracovné prostredie.

Špecifikácia práce – dokument rozširujúci základný popis pracovného miesta – určuje minimálne vzdelanie požadované na vykonávanie danej práce, zručnosti, schopnosti a iné požadované charakteristiky zamestnanca. [14]

2.3.2 Plánovanie vzdelávania [9]

Výstupom fáze identifikácie potrieb vzdelávania je vypracovaný návrh vzdelávacieho programu (plánu, projektu), čo predstavuje proces prípravy učebných osnov a materiálov splňujúcich požiadavky vzdelávania a rozvoja.

Proces tvorby plánu sa skladá z týchto fáz:

- **Prípravná fáza** zahŕňa špecifikáciu potrieb, analýzu účastníkov a stanovenie cieľov vzdelávacieho projektu. U dlhodobých programov sú stanovované i čiastkové ciele jednotlivých tematických oblastí.
- **Realizačná fáza** predstavuje vývoj a spracovanie jednotlivých etáp vzdelávacieho projektu a vlastnú realizáciu vo forme úloh a stanovenie poradie tém. Ide o určenie spôsobu, ktorým bude vzdelávanie prebiehať. Na začiatku tejto fázy sú stanovené vhodné techniky vzdelávania a rozvoja. Pri voľbe technik je treba brať do úvahy ľudský faktor z pohľadu intelektuálnych schopností a vzdelania a zároveň zaradenie účastníkov na rôznych úrovniach riadenia v podniku, vrátane ich motivácie. Pri voľbe technik je treba zohľadniť i počet účastníkov, priority podniku, podmienky podniku pri uvoľňovaní zamestnancov, možné obavy účastníkov a potreby vzájomnej spolupráce medzi lektorom a účastníkom.
- **Fáza zdokonaľovania** je časťou procesu tvorby vzdelávacieho plánu, v ktorej ide o priebežné hodnotenie jednotlivých etáp vzdelávacieho programu vzhľadom k stanoveným cieľom. Sú hľadané možnosti zlepšenia celého procesu vzdelávania za využitia vhodných technik a hodnotiacich modelov vrátane vhodných prístupov objektivizácie prínosov vzdelávacieho projektu. Okrem hodnotenia prínosov je vo fáze zdokonaľovania dôležité rovnako preverovanie informovanosti účastníkov o akciu, úrovne organizačného zaistenia vrátane ubytovania a stravovania, zaistenia dopravy, ekonomickej nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorov. Tejto fáze by sa mali zúčastniť organizátori, lektori, účastníci a manažéri, ktorých pracovníci absolvovali vzdelávanie. Základným problémom je výber vhodných metód hodnotenia a stanovenia kritérií.

Plán vzdelávania [3]

Plán vzdelávania zahŕňa prehľad všetkých vzdelávacích aktivít firmy určených k realizácii v určitom období, zostavuje sa na základe identifikovaných rozdielov medzi požadovanou a skutočnou výkonnosťou pracovníkov, ktoré ide riešiť vzdelávaním, a zahŕňajú sa do neho v ideálnom prípade i všetky predvídateľné limitujúce bariéry.

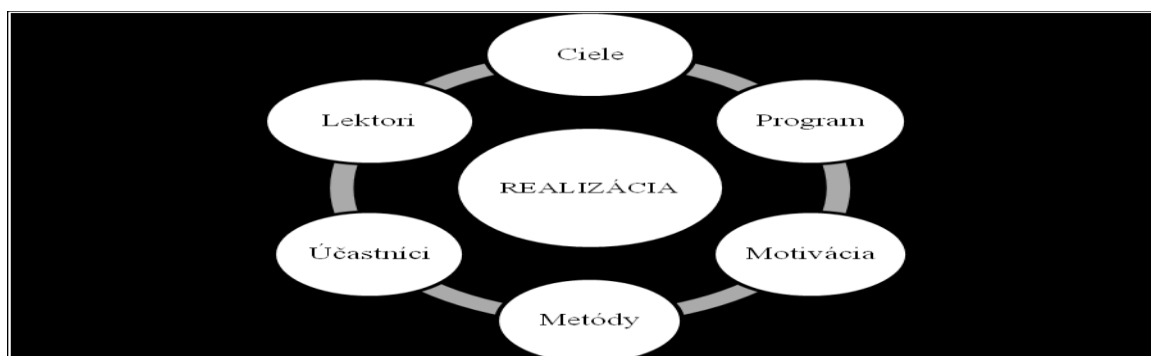
Plán obsahuje odpovede na otázky:

- Aké témy vzdelávania je treba zaistiť?
- Aká bude cieľová skupina účastníkov?
- Akými metódami a technikami sa má vzdelávanie realizovať?
- Ktorá vzdelávacia inštitúcia bude zvolená? (ak je vzdelávanie realizované pomocou externej organizácie)
- Kedy a v rámci akého časového obdobia sa vzdelávanie uskutoční?
- Kde sa vzdelávanie uskutoční?
- Akým spôsobom a kedy sa bude realizovať priebežné a záverečné hodnotenie vzdelávacej akcie a celého plánu vzdelávania?
- Aké sú náklady na vzdelávanie?

2.3.3 Realizácia vzdelávania [9]

Po ukončení plánovacej fázy a všetkých prípravných prác je možné začať s realizáciou konkrétnych vzdelávacích aktivít v súlade s plánom podnikového vzdelávania. Fáza realizácie pozostáva z niekoľkých nevyhnutných prvkov. Sú to ciele, program, motivácia, metódy, účastníci a lektori.

Obr. 2.3 Prvky procesu realizácie vzdelávania [9]



- **Ciele vzdelávacieho procesu**

Ciele vzdelávania určíme na základe stanovených potrieb vzdelávania. Pre jednoznačnosť ich významu je vhodné rozdeliť ciele do dvoch kategórií, na ciele programové a ciele jednotlivé vzdelávacej akcie.

a, **programové ciele** zahŕňajú ciele celého vzdelávacieho programu ako výstupu procesu stanovenia potrieb vzdelávania;

b, **ciele kurzu** (vzdelávacej akcie) obsahujú ciele jednotlivých vzdelávacích aktivít a tie môžu obsahovať ešte čiastkové ciele.

V praxi je treba rozlišovať medzi cieľom a zámerom. **Zámer** vyjadrí, čo chce lektor v priebehu lekcie robiť, prečo bude preberaná určitá téma. **Ciele** hovoria, čo budú účastníci kurzu po jeho absolvovaní robiť. Ciele by mali vyjadrovať požadované správanie, konkretizovať podmienky výkonu požadovaného správania, prípadne definovať normy pre posúdenie, či bolo dosiahnuté požadovaného správania. Pri stanovení cieľov je treba brať do úvahy ich reálny počet. [9]

- **Program**

Efektívne vzdelávanie by malo viesť k tomu, aby sa účastníci niečo naučili. Program vzdelávacej akcie tvorí: obsah (témy), časový harmonogram, použité metódy a pomôcky.

- **Motivácia**

Motivácia zamestnancov k učeniu a zvyšovaniu vlastného potenciálu je veľmi významným prvkom vzdelávacieho procesu.

V dobe globalizácie a dynamických zmien sa vzdelanie stáva rozhodujúcou silou úspešných podnikov. Je treba viac než čokoľvek predtým udržiavať vedomosti a zručnosti zamestnancov na potrebnej úrovni. Pre podnik je dôležité mať vhodný **systém motivácie zamestnancov ku vzdelávaniu**. Pri vypracovaní efektívneho motivačného programu v oblasti podnikového vzdelávania je treba správne zvoliť sústavu stimulačných faktorov, ktoré musia:

- Vychádzať zo stratégie podniku;
- Vychádzať z cieľov podnikového systému vzdelávania;
- Rešpektovať potreby a možnosti zamestnancov podniku;
- Zohľadňovať špecifiká podniku a regiónu;
- Reagovať na celospoločenskú situáciu v zemi.

Tieto hľadiska dopĺňujú pri výbere stimulačných faktorov základný moment v sústave faktorov motivujúcich pracovníkov k podnikovému vzdelávaniu, ktorým je ich vnútorná potreba. Každého motivuje iný faktor a inej miere, a preto je pri jeho motivácii ku vzdelávaniu nutný individuálny prístup.

Účastníci

Kľúčovým prvkom podnikového vzdelávania, ktorému sú vzdelávacie aktivity určené, sú sami jeho účastníci.

Každý človek má vlastný štýl učenia. Niektorí dávajú prednosť praktickým cvičeniam a je pripravený učiť sa zo svojich chýb, zatiaľ čo iní uprednostňujú abstraktnú diskusiu a ďalší dávajú prednosť získaniu informácií a nových zručností, ktoré môžu preniesť do svojho prostredia.

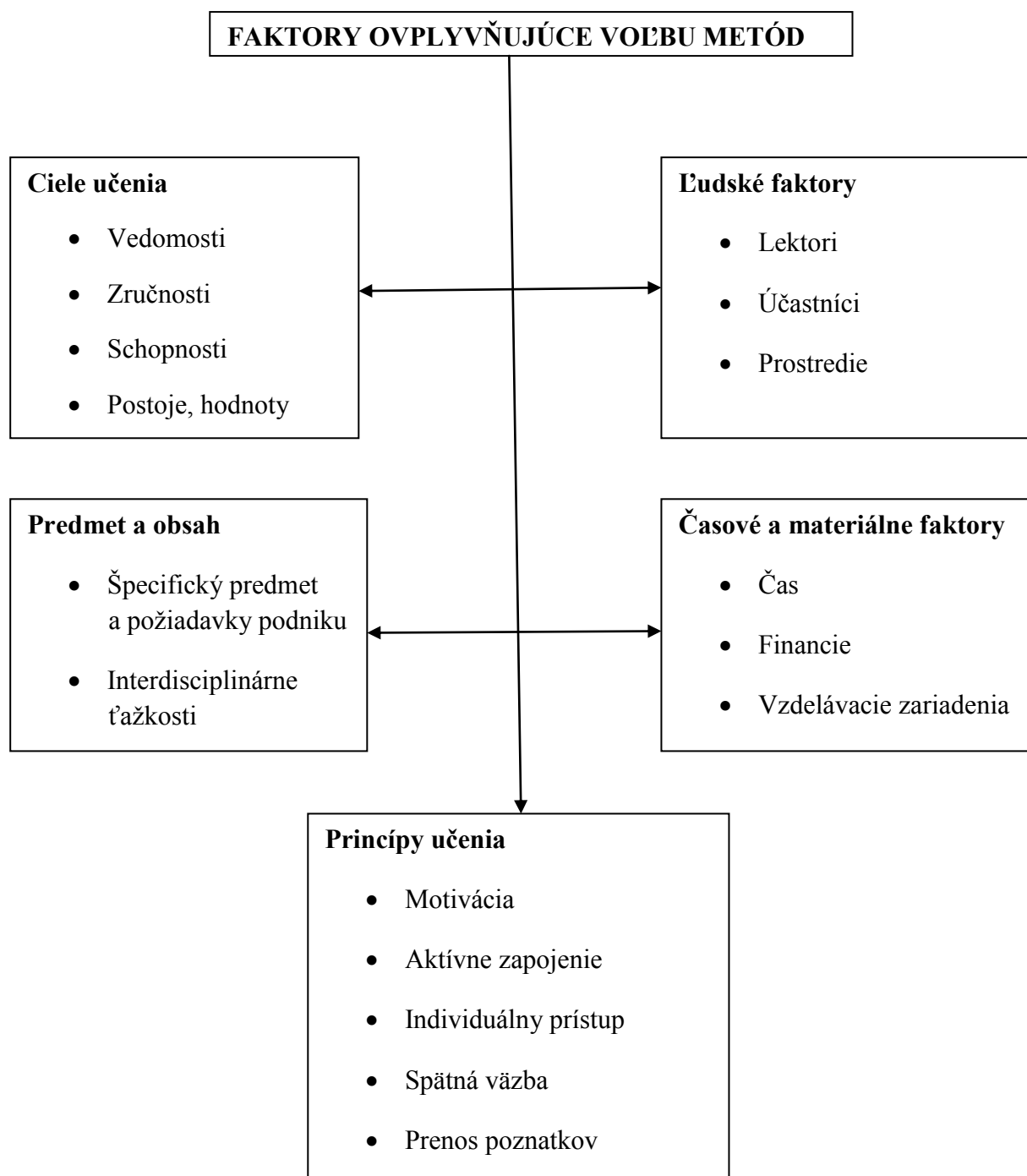
2.3.4 Metódy vzdelávania a ich účinnosť

Metóda je postup k určitému cieľu, spojená s dosahovaním stanovených cieľov vzdelávania, s optimálnym zvládnutím obsahu vzdelávania, realizuje sa v rámci určitej vzdelávacej formy za určitých vzdelávacích podmienok.

Ak má podnik stanovené ciele, ktoré chce v rámci vzdelávacieho systému dosiahnuť, musí si zvoliť vhodnú metódu k splneniu cieľov. Výber najvhodnejšej metódy závisí na okolnostiach, ktoré sa týkajú ako podniku, jednotlivcov i učebných cieľov.

Metódy vzdelávania sú dôležitým nástrojom zaisťujúcim vzdelávací proces. Výber a vhodné použitie metódy by mali odrážať individuálne potreby a požiadavky podniku, mali by ale tiež reagovať na súčasné celosvetové trendy technického a ekonomického vývoja. Výber vhodných metód je determinovaný rôznymi **faktormi**. Sú to napríklad počet a vek účastníkov, ich súčasná a požadovaná úroveň vedomostí, zručností, motivácie k učeniu, zastávaná pozícia. Významným faktorom sú programové ciele, priority a druh podnikania, ktorým sa podnik zaoberá. Dôležitá je odborná úroveň a skúsenosti lektorov i priestorové možnosti realizácie vzdelávacích programov. [3]

Obr. 2.4 Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód [9]



Metódy vzdelávania delíme do dvoch skupín:

- **Metódy vzdelávania na pracovisku** (*on the job*), na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných povinností, ktoré sú vhodnejšie u vzdelávania robotníkov. [9]

Demonštrovanie, resp. ukážka pracovného postupu je metóda, pri ktorej sa vzdelávanému pracovníkovi ukazuje, ako sa práca vykonáva a hneď sa mu umožní, aby to vyskúšal samostatne. Pracovník je tým aktívne zapojený do činnosti. [16]

Koučovanie (coaching) Je to individuálny spôsob pomáhania pracovníkovi pri zlepšovaní jeho pracovného výkonu a rozvíjaní jeho znalosti a schopnosti. Individuálnosť coachingu súvisí s tým, že ide o aktivitu manažéra zameranú na konkrétneho jedinca v konkrétnej situácii na základe informácií zistených behom každodenného kontaktu manažéra s pracovníkom, prípadne behom neformálneho či formálneho skúmania pracovného výkonu pracovníka. Uplatňuje sa pri najrôznejších príležitostiach, napr: pri poverovaní pracovníka nejakou novou úlohou. Predstavuje jednu z ciest ako pomôcť pracovníkovi pri zlepšovaní pracovného výkonu. Môže mať formálnu aj neformálnu podobu. Neformálny býva síce operatívnejší a rýchlejšie reaguje na to, čo pracovník potrebuje, na druhej strane býva nesústavný. Odporúča sa preto formálny coaching vo forme plánu obsahujúceho body, na ktoré by sa mal coaching v záujmu ďalšieho rozvoja pracovníka a jeho pracovného výkonu zamerať aj časový rozvrh, v akom budú jeho aktivity prebiehať. [5]

Konzultácie (counselling) je dvojstranný proces, ktorý býva charakterizovaný ako „pomáhať pracovníkovi, aby si pomohol sám“, inými slovami ide o pomoc pracovníkovi pri riadení a rozvíjaní samého seba. Manažér sa pritom učí chápať to, čo ľudia potrebujú, čo hľadajú a ako im v tom pomáhať. [5]

Mentorovanie (mentoring) je metóda, prostredníctvom ktorej špeciálne vybraní školení pracovníci vedú a riadia svojich „chránencov“, ktorí sú im pridelení. Táto metóda je vhodným doplnením formálneho vzdelávania tým, že poskytuje školenému individuálny prístup od skúsenejšieho odborníka – mentora. Mentor môže takto poskytnúť svojmu „chránencovi“

radu, ako si vypracovať program vlastného vzdelávania, radu o tom, ako zvládnuť všetky administratívne, odborné alebo medziľudské problémy, a to priateľským spôsobom. [16]

Rotácia práce (cross training) je metóda, ktorej cieľom je vzdelávanie pracovníkov prostredníctvom výmeny viacerých pracovných miest v rôznych útvaroch firmy. [16]

- **Metódy vzdelávania mimo pracoviska** (*off the job*) určené na vzdelávanie manažérov, prípadne špecialistov.

Prednášky sú verbálnou prezentáciou určitej témy. Vhodné sú pri odovzdávaní veľkého množstva informácií veľkým skupinám, pričom však chýba možnosť vzájomnej interakcie prednášajúceho s účastníkmi. Môžu byť veľmi efektívne a nápadité pri použití moderných multimediálnych prostriedkov, z hľadiska uchovania informácií však nie sú príliš efektívne.

Workshop je populárna metóda určená k prediskutovaniu konkrétnych situácií a hľadania možných prístupov a ich pozitívnemu zvládaniu. Použitie je možné v skupine s maximálne 15 účastníkmi pri tréňovaní komunikačných a manažérskych zručností. [9]

Diskusia je metóda, ktorá aktívne zapája školených do vzdelávania. Prebieha spôsobom kladenia priamych otázok, používania otázok s otvoreným koncom. Povzbudzuje školených k účasti tým, že nekritizuje, ale naopak podporuje vyjadrené názory. Uvedené spôsoby poskytujú možnosť učiť sa zo skúsenosti iných a rozvíjajú schopnosti seba vyjadrovania.

Prípadová štúdia spočíva v popise určitej udalosti, ktorú školení analyzujú, vyhodnocujú problémy a navrhujú riešenie. Táto metóda sa používa predovšetkým na kurzoch určených pre manažérov.

Hraním úloh účastníci – školení predvádzajú určitú situáciu, pričom každý z účastníkov dostane stručný popis danej situácie a svojej úlohy. Táto metóda pomáha získať určitú „obratnosť“ pre zvládanie reálnych situácií a zároveň umožňuje získať odbornú radu a konštruktívnu kritiku, a to v bezpečných podmienkach vzdelávania.

Simulácia je metóda, ktorá kombinuje prípadové štúdie a hranie úloh.

Skupinové cvičenia umožňujú osvojiť si schopnosť pracovať a riešiť problémy kolektívne. [16]

2.3.5 Formy vzdelávania

Firemné vzdelávanie je možné realizovať tromi formami:

- **Interná forma vzdelávania** – vzdelávanie si firma zabezpečuje sama svojimi vlastnými silami a prostriedkami. Firma má svojich lektorov, trénerov.

Výhody internej formy vzdelávania:

- Podklady a materiály môžu obsahovať aj interné informácie
 - Finančné výhody – nie je potreba externých lektorov
 - Prednášky sa týkajú problémov firmy, jej stratégie, vízie
 - Lektori a účastníci vzdelávania sa navzájom poznajú
 - Firma vie jasne identifikovať potrebu vzdelávania
-
- **Externá forma vzdelávania** – realizuje sa na základe objednávky externou agentúrou. Vysoká kvalita rozvoja ľudských zdrojov sa často nedá dosiahnuť len na základe vlastných zdrojov firmy. Preto je nutné využívať služby externých agentúr. Externí lektori prinášajú často do firmy nové názory, pohľady či dynamiku. Externé agentúry firmám poskytujú široké spektrum personálnych služieb. Rovnako môžu pomôcť aj pri vyhľadávaní a výbere vhodných zamestnancov.

Výhody externej formy vzdelávania:

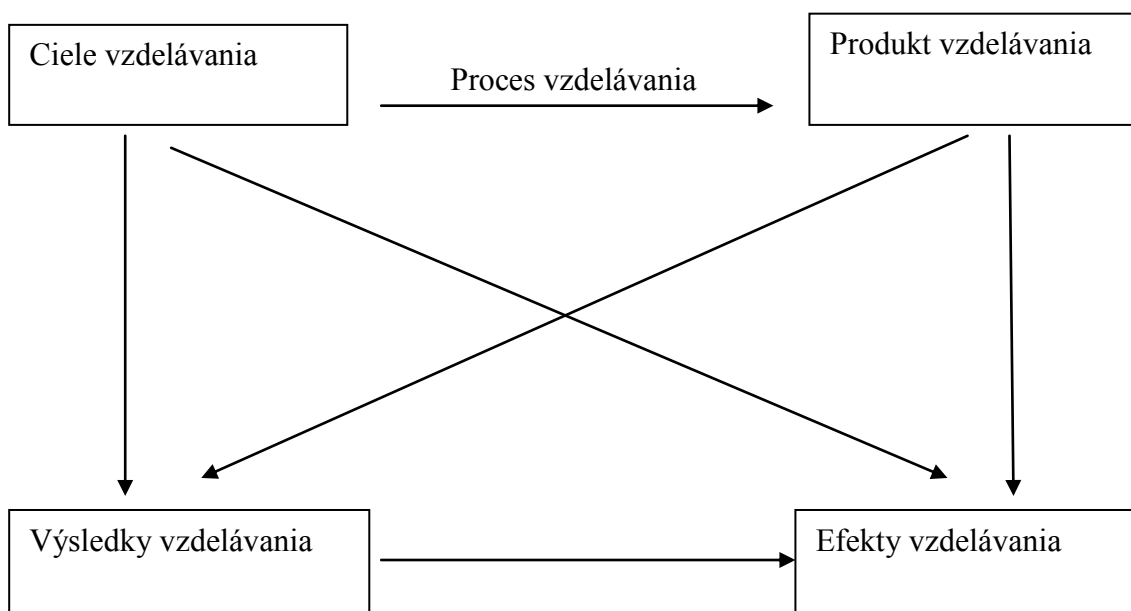
- Profesionalita
- Väčšie skúsenosti pri implementácii nových technológií
- Pozornosť je venovaná i problémom, ktoré firma nepokladala za dôležité riešiť
- Kvalifikovanejší prejav lektora
- **Kombinovaná forma vzdelávania** – ide o kombináciu internej a externej formy vzdelávania. Interní lektori a tréneri spolupracujú s externými agentúrami. Interní lektori majú viac podrobnejších interných informácií, riešia konkrétne problémy firmy. Externý lektor obohacuje proces vzdelávania o nové pohľady, názory.

2.3.6 Vyhodnocovanie vzdelávania

Vyhodnocovanie je poslednou súčasťou vzdelávacieho procesu. Je to zásadná záverečná časť – vyhodnotenie efektu vzdelávacieho či tréningového programu a aplikovaných metód.

Hodnotenie ako prostriedok zisťovania, ale i zvyšovania kvality umožňuje lektorom, manažérom a účastníkom vzdelávania objektívne posúdiť vzdelanostný rozvoj účastníkov vzdelávania a to tak na jeho začiatku ako i po jeho ukončení. Umožňuje správnu orientáciu lektora vo vzdelávacích situáciách a pozitívnym spôsobom ovplyvňovať, zasahovať a meniť podmienky a postupy vzdelávania. [11]

Obr. 2.5 Hodnotenie vzdelávania [18]



Vyhodnocovanie rozvojového vzdelávacieho programu je komplexný proces pokúšajúci sa merať celkové prínosy a náklady tohto programu. Je dobrým zvykom overovať návratnosť investícií. [9]

Nevýhody vyhodnocovania:

- Je náročné na získavanie potrebných informácií, pričom výsledky sú často posudzované subjektívne;
- Vyžaduje mnoho času, úsilia, vynaloženie dodatočných finančných prostriedkov, úzku spoluúčasť lektorov, účastníkov vzdelávania i managementu;

- Nie je vždy ľahké izolovať dopady vzdelávania od vplyvov vzniknutých pôsobením iných podnikových procesov a niektoré prínosy vzdelávania je ťažké kvantifikovať.

Výhody vyhodnocovania:

- Umožňuje manažérom sústrediť pozornosť na ľudské zdroje práve tak, ako sa zameriavajú na iné „veci“, za ktoré majú zodpovednosť, a zlepšuje vzťahy medzi účastníkmi a manažérmi.
- Prispieva k efektívnosti podnikania a nie je druhotnou činnosťou alebo nevítaným nákladom.
- Podporuje tesnejšiu väzbu medzi cieľmi vzdelávania a podnikateľskými cieľmi podniku.
- Zvyšuje zameranie na požadované ciele vzdelávania a na dosiahnutie cieľov tímu a jednotlivca.

Ako rozoznať kvalitu? Ako poznať naozaj efektívny vzdelávací program?

Odpoveď na túto otázku nám pomôže objasniť široko akceptovaná metóda merania efektov vzdelávacích programov, ktorej tvorcom je Donald I. Kirkpatrick už v polovici minulého storočia na univerzite vo Wilconsinu. Kirkpatrickov model je jeden z najpopulárnejších modelov vyhodnocovania vzdelávacích programov.

Maximálnu efektívnosť vzdelávacieho programu dosiahneme tým, že budeme školiť správnych ľudí, v správnom rozsahu, v správnom momente a v správnych veciach tým najlepším spôsobom.

Hodnotenie efektívnosti vzdelávania uzaviera proces vzdelávania, malo by odpovedať na otázku, v akej miere boli splnené ciele vzdelávania. Malo by dať odpoveď na:

- Či sú splnené ciele vzdelávacieho programu, alebo bol vyriešený problém.
- Identifikácia silných a slabých stránok.
- Určiť náklady a prínosy vzdelávacieho programu.[14]

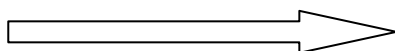
2.4 Kirkpatrickov model hodnotenia

Kirkpatrickov model hodnotenia sa skladá zo 4 stupňov:

Obr. 2.6 4 stupňový model D. Kirkpatricka [15]



Reakcia (odozva)

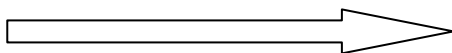


Ako reagujú účastníci na školenie?

Skúmame úroveň **spokojnosti** s výučbou. Tu sa stretávame s kritériami ako: *prínosnosť, relevancia, zaujímavosť*. Vychádza z potreby pozitívneho naštartovania vzdelávacieho procesu. Dobré hodnotenie v tejto časti ešte nezaručí úspech celého programu avšak s veľkou pravdepodobnosťou nespokojnosť a ďalšie negatívne reakcie môžu spôsobiť negatívny priebeh i ďalších častí. [17]

Účastníci vzdelávacieho programu sú si vedomí, čo musia vedieť, aby dosiahli požadovanú úlohu či cvičenie. Pokiaľ daný vzdelávací proces neuspokojuje potreby účastníkov, rozhodovanie by malo smerovať k nájdeniu prípadných chýb vo vytváraní vzdelávacieho programu či metód, poprípade preskúmať či nedošlo k chybe pri prenose informácií zo strany vzdelávajúceho.

Vzdelávanie



Koľko sa toho naučili?

Druhý stupeň predstavuje hranicu, kedy účastník mení názory, zdokonaľuje svoje vedomosti, zvyšuje zručnosti. Môžeme si klásť otázku: Naučil sa účastník vôbec niečo?

Hodnotenie tohto stupňa požaduje kontrolu získaných vedomostí behom vzdelávacieho procesu. Hodnotením učenia vo vzdelávacom procese zistíme efektívnosť výučby.

Hodnotenie by sa malo zamerať predovšetkým na tieto otázky: [15]

- Ktoré vedomosti boli získané?
- Aké zručnosti sa zlepšili alebo boli rozšírené?
- Aké názory boli zmenené?

Správanie (výkon) Ako sa zmenilo ich správanie?

Kirkpatrick tento stupeň nazval stupňom zmeny správania, avšak správanie je činnosť konania, zatiaľ čo konečný výsledok správania je čin.

Na tomto stupni sa hodnotí spôsobilosť účastníka vykonávať získané zručnosti v určitom pracovnom prostredí a procese. Tento stupeň hodnotenia sa môže vykonávať buď testovacím spôsobom, rozhovormi či pozorovaním. Získame tak odpoveď na otázku: Používajú účastníci získané vedomosti a zručnosti pri svojej práci? Tento stupeň merania vzdelávania sa musí konať po návrate účastníka do pracovného procesu k jeho pracovným povinnostiam. Hodnotenie uskutočňuje priamy nadriadený pracovníka. Účelom vzdelávania je zlepšiť výsledky pracovníka novo získanými vedomosťami, ktoré je pracovník schopný implementovať do svojej práce.

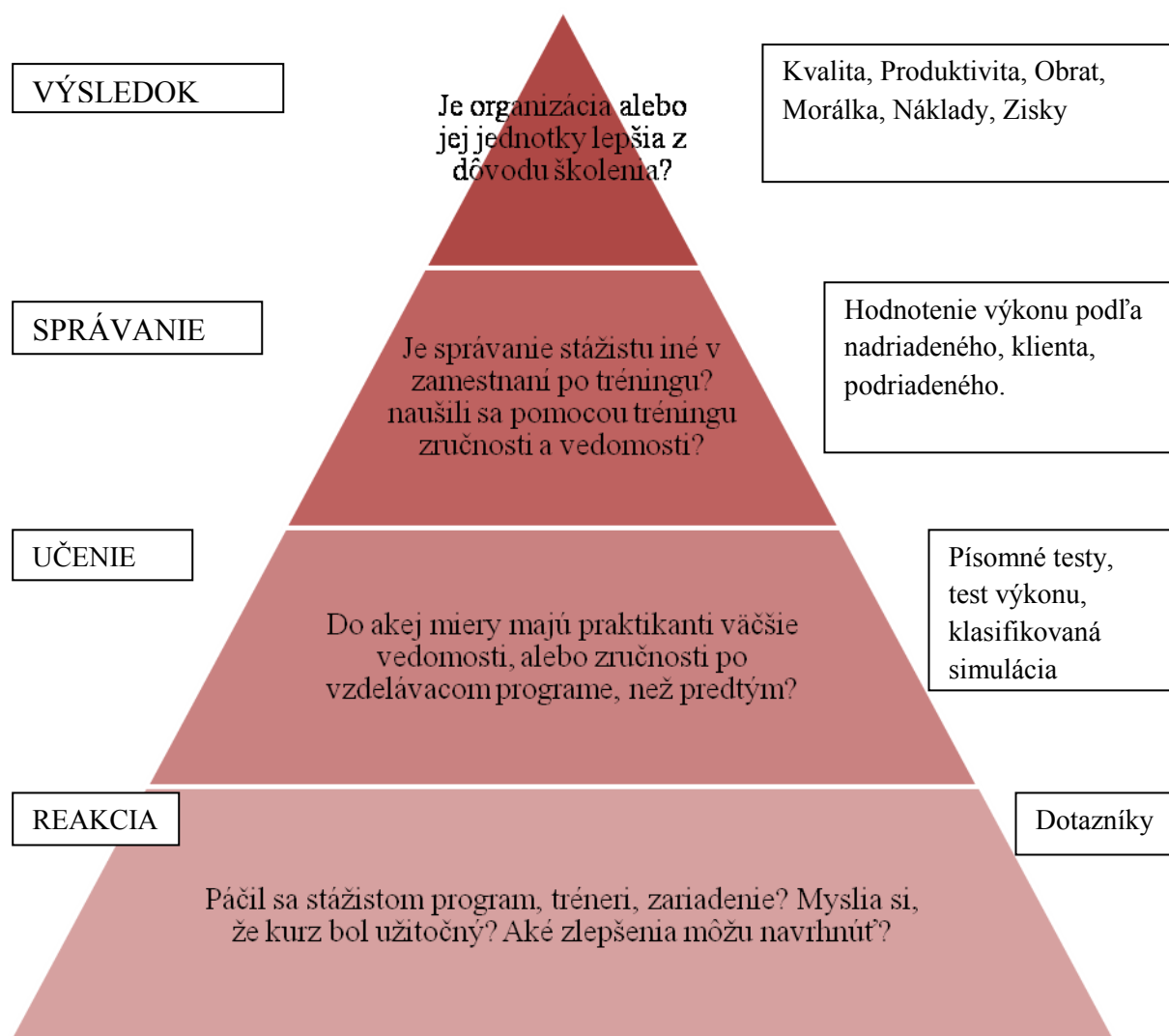
Výsledky (úspech) Aký efekt malo školenie pre spoločnosť?

Štvrtý stupeň uzatvára vzdelávací program. Jeho výsledkom je celková efektívnosť daného programu. Zaujíma nás vplyv výučby na spoločnosť. Či dochádza k zlepšeniu výsledkov a procesov. Školenie sa uskutočňuje, aby sa zvýšila výkonnosť pracovníkov, produktivita či ziskovosť spoločnosti.

Hodnotenie môžeme rozdeliť na: [15]

- Formatívne hodnotenie (interné) – hodnotiaci metóda, kedy sa aktivity daného programu formujú, preto je táto časť hodnotenia zameraná predovšetkým na proces samotný.
- Sumatívne hodnotenie (externé) – metóda vzťahujúca sa k záveru, alebo výsledku celého učebného procesu.

Obr. 2.7 Štyri úrovne hodnotenia školení [19]



2.5 Náklady na vzdelávanie

Pri riešení otázok spojených so stanovením nákladov na vzdelávacie rozvojové programy je potrebné rozhodnúť, do akých podrobností ísť. Minimálne je vhodné počítať s týmito nákladmi:

- Priame osobné náklady na účastníkov a lektorov vrátane poistenia, rôzne výhody poskytované zamestnávateľom, cestovné výdaje a stravné;
- Náklady spojené so stanovením a analýzou vzdelávacích potrieb;
- Náklady na vývoj učebných aktivít;

- Náklady spojené s ubytovaním, prenájom priestorov a potrebnej techniky;
- Náklady na prípravu a kopírovanie materiálov;
- Náklady na externých lektorov.

Ďalšie náklady, ktoré je možné vziať do úvahy:

- **Alternatívne náklady** (náklady obetovaných príležitostí), ktoré by bolo možné vynaložiť na iné vhodné aktivity, pokiaľ by sa vzdelávanie nerealizovalo;
- Neodvedený výkon;
- Režijné a administratívne náklady spojené so vzdelávacím programom;
- Pomerná časť výdajov na zaistenie priestorov a ich vybavenia. [9]

2.6 Prínosy vzdelávania

Pri posúdení efektivity sledujeme prínosy (úžitky) vzdelávania, ktoré zahŕňajú:

- Lepšie využitie potenciálu zamestnancov;
- Lepšie využitie zariadení a systémov;
- Zvýšenie výkonu;
- Zníženie fluktuácie;
- Zvýšenie spokojnosti zákazníkov. [9]

3. Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť patrí medzi najväčšie peňažné ústavy. Je univerzálnou bankou, ktorá disponuje širokou sieťou pobočiek a bankomatov. Svoje služby orientuje ako na občanov, tak na malé a stredné podniky.

Spoločnosť kladie veľký dôraz na poskytovanie rýchlych, flexibilných a ľahko dostupných produktov a služieb. Poskytuje široké portfólio produktov. Zahŕňa depozitné, úverové produkty, poskytuje hypotéky. K najvyhľadávanejším produktom sa radia úverové produkty. Banka poskytuje spotrebiteľské úvery, revolvingové úvery, bežné či sporiace účty, hypotéky, kreditné karty. Samozrejme disponuje širokým portfóliom produktov pre podnikateľskú sféru.

Každoročne získava medailu v súťaži „Zlatá koruna“, ktorá oceňuje najlepšie finančné produkty na trhu. Ocenené boli viaceré produkty spoločnosti. Okrem iného získala cenu v hlasovaní verejnosti za internetové bankovníctvo. Banka kladie dôraz na poskytovanie moderných služieb, a do popredia sa dostala na trhu GSM bankovníctva. Svojim klientom umožňuje využívanie služieb ako je Internet Banka, Telefón Banka a Mobil Banka.

Banka disponuje viac ako 210 obchodnými miestami a má viac ako 500 bankomatov po celej ČR. Ako prvá celú bankomatovú sieť vybavila čipovou technológiou.

Banka v roku 2006 otvorila nové centrum zákazníckych služieb. V súčasnosti tu nachádza prácu 700 ľudí a neustále obsadzuje nové pozície.

Je bankou s výrazným klientským prístupom a peňažným ústavom, ktorý na finančnom trhu určuje kvalitu služieb. Najlepší dôkaz je rastúci počet klientov, ktorý sa priblížil miliónovej hranici. [20]

3.1 Centrum služieb pre zákazníka

Finančná spoločnosť v apríli roku 2006 slávnostne otvorila svoje nové centrum zákazníckych služieb, a rozšírila svoje kapacity pre ďalší rast. Celková výška investícií do budovania nového centra a tvorby nových pracovných miest činí viac ako 100 miliónov korún.

Centrum v súčasnosti zamestnáva 700 ľudí a môže poskytnúť zamestnanie ďalším uchádzačom.

Jeho hlavnou úlohou je príjem dotazov od klientov a ich vyriešenie k spokojnosti zákazníka. Zamestnanci pracujú s najmodernejšími komunikačnými technológiami.

3.1.1 Hlavné oblasti poskytovania služieb

Zákaznícky servis – klientovi sú k dispozícii operátori, v prípade zodpovedania dotazov, nejasností, poskytovania informácií ohľadom produktov spoločnosti ich využívania, či prípadného odstúpenia od zmluvy.

Akvizície – oddelenie zaoberajúce sa administratívou. Asistenti sa zaoberajú schvaľovaním žiadostí pre poskytnutie financií. Zabezpečujú správne vyplnenie zmlúv a v ich kompetencii je rovnako kontrola podstatných náležitostí zmlúv. Na starosti majú tiež dokladanie poistných udalostí a exekučnú oblasť.

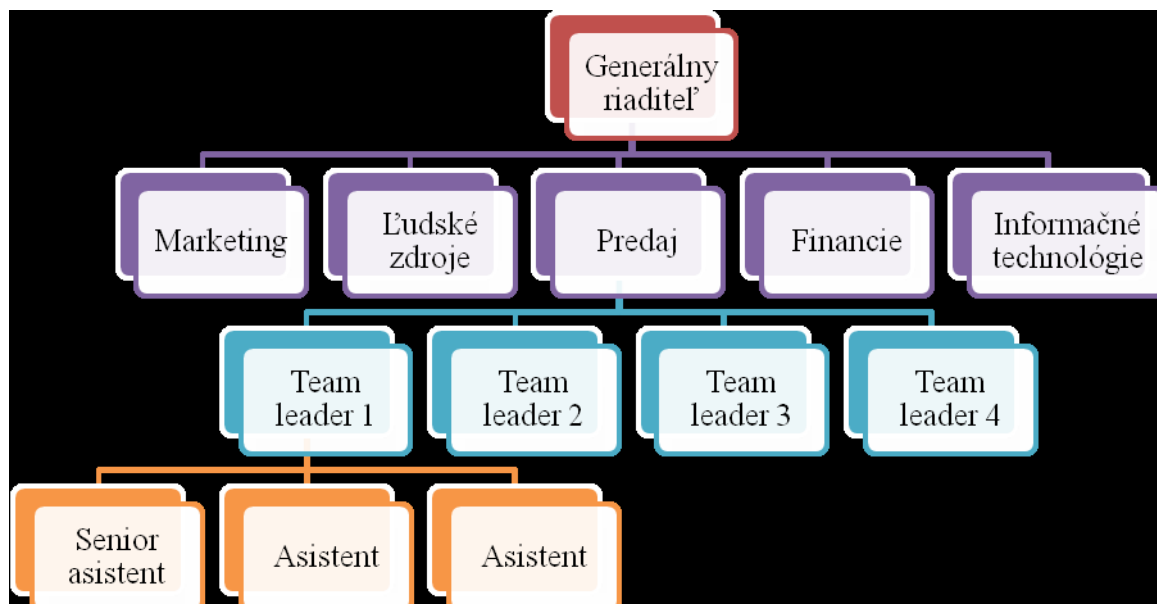
Predaj – je to oddelenie telefónnych bankárov, ktorých náplňou práce je aktívny predaj bankových produktov po telefóne. Bankári musia vedieť rozoznať kúpny signál potenciálneho klienta, zistiť potrebu klienta a na základe toho vedieť vybrať a ponúknuť vhodný produkt. Oddelenie predaja sa delí na oddelenie pre klientov – fyzické osoby a oddelenie commercial – komerčný úsek, hypotéky, zahraničný obchod.

Pohľadávky – úloha asistentov spočíva v tom, aby boli dlžné čiastky klientov čo najskôr uhradené. Asistenti kontaktujú dlžných klientov, upozorňujú ich na nedodržanú dobu splatnosti. V prípade, že dlžné čiastky nebudú uhradené, inkasisti informujú klientov o následných postupoch.

Okrem vyššie uvedených oddelení je súčasťou centra aj trénerský tím, ktorý má na starosti zaškoľovanie nových zamestnancov. Rovnako sa venuje priebežnému vzdelávaniu zamestnancov, rozvíja znalosti a schopnosti potrebné k výkonu práce v spoločnosti. [20]

3.2 Organizačná štruktúra centra zákazníckych služieb [20]

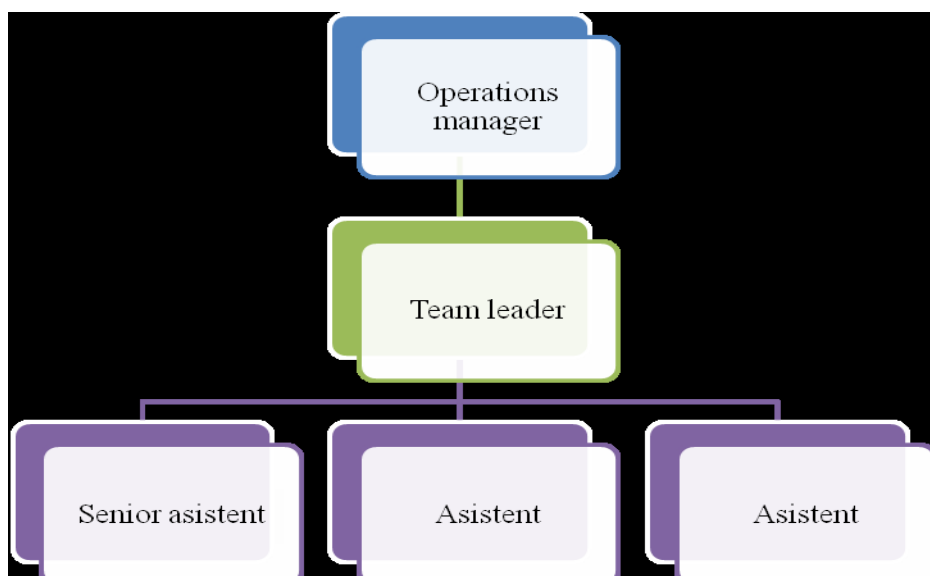
Obr. 3.1 Organizačná štruktúra centra zákazníckych služieb



3.2.1 Charakteristika oddelenia predaja [20]

V diplomovej práci sa zaoberám analýzou súčasného stavu vzdelávania a rozvoja pracovníkov na oddelení predaja. Organizačné usporiadanie oddelenia predaja je nasledovné:

Obr. 3.2 Organizačná štruktúra oddelenia predaja



Operations manager

Je vrcholovým pracovníkom, ktorý má na starosti zverenú oblasť. Jeho priamym nadriadeným je generálny riaditeľ. Jeho náplňou činnosti je stanovenie a dosiahnutie vytýčených cieľov, zostavuje plán činností na oddelení, kontroluje výsledky na oddelení predaja. Rozhoduje kto bude akú prácu vykonávať, kedy, kde a samozrejme akým spôsobom bude práca vykonávaná. Operations manažér zodpovedá za prácu podriadených, snaží sa o ich motiváciu a snaží sa zosúladiť potreby pracovníkov a potrebami organizácie. Jeho bezprostredným podriadeným je team leader.

Team leader

Team leader je líniový manažér, ktorý stojí na čele tímu. Jeho náplňou práce je viesť a riadiť tím špecialistov, naberať nových členov tímu, zaučovať ich. Motivuje asistentov v tíme, jeho úlohou je viesť ľudí v tíme k čo najlepším výsledkom, tak aby osobné a tímové plány boli splnené. Jeho povinnosťou je rozvíjať členov tímu prostredníctvom spätnej väzby, face to face. Pre členov tímu je spätná väzba v procese veľmi dôležitá a prínosná, na jej základe majú možnosť svoju prácu neustále vylepšovať. Zodpovedá za kvalitu vykonanej práce, hodnotí výsledky asistentov.

Team leader je zodpovedný za celý proces a chod tímu. Pravidelne uskutočňuje tímové schôdzky, kde je povinný informovať členov v tíme o novinkách a zmenách, ktoré sa týkajú produktov, procesu, systémov. Rovnako on sám sa pravidelne zúčastňuje schôdzí manažérov, kde prezentuje a obhajuje výsledky svojho tímu. Komunikuje s viacerými oddeleniami a je schopný riešiť neštandardné situácie. V neposlednom rade rieši dochádzku tímu a spracováva administratívu spojenú s chodom tímu.

Senior asistent

Je tzv. „pravou rukou“ team leadra, pomáha mu viesť tím, zastupuje ho v prípade jeho neprítomnosti na schôdzkach, dohliada na tím. Má výbornú znalosť nielen produktov, ale samozrejme systémov, ktoré sú nevyhnutné pri výkone práce. Snaží sa motivovať asistentov k lepším výsledkom tímu, podieľa sa na rozvoji členov tímu, tým, že pripravuje rôzne súťaže, kde motivuje členov tímu k vyššiemu výkonu. Rozhodne podporuje tímovú spoluprácu.

V prípade neštandardných situácií sa snaží asistentom pomôcť je ich oporou. S jeho pracovnou náplňou úzko súvisí príprava školení či workshopov.

Telefónny bankár

Jeho hlavnou úlohou je aktívny predaj bankových produktov po telefóne, správny zápis údajov do elektronických systémov. Je vybavený značnými produktovými, predajnými či komunikačnými znalosťami. Mal by byť schopný zvládať samostatne prípadné neštandardné situácie. V súčasnosti sú štruktúry hovorov prísne dané, bankár by mal zvládať všetky body určené team leadrom. Snaží sa o zisťovanie potrieb klienta a na základe zistení vybrať pre klienta najvhodnejšie riešenie a najvhodnejší produkt, v prípade záujmu klienta je povinnosťou bankára dohodnúť schôdzku na obchodnom mieste, alebo zjednať kontakt so špecialistom na určený produkt, napríklad na komerčného či hypotečného bankára. Jeho povinnosťou je rovnako dohliadať a plniť svoj nastavený osobný plán. [20]

4. Analýza súčasného stavu vzdelávania a rozvoja v spoločnosti

4.1 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov v spoločnosti

Spoločnosť kladie dôraz na neustále zlepšovanie procesov a poskytovanie kvalitných služieb zákazníkom. Rovnako kladie veľké nároky na pracovníkov, na ich odbornosť a rozvoj. Podporuje rozvoj odborných i osobnostných predpokladov.

Spoločnosť, ktorú som si vybrala pre svoju diplomovú prácu poskytuje svojim zamestnancom široké možnosti vzdelávania a rozvoja. Ponúka široké portfólio rôznych školení (produktové, odborné, manažérske školenia) a vzdelávacích programov. Zamestnanci majú možnosť rozvíjať svoje schopnosti a znalosti, sú schopní poskytnúť kvalitné služby klientom, čo sa odrazí nielen vo výsledkoch ich samotnej práce, ale rovnako vo výsledkoch spoločnosti.

Zamestnanci si na ročnom zhodnotení spolu s nadriadeným hodnotia svoje dosiahnuté výsledky, úspechy, potreby rozvoja či kariérneho rastu do budúcnosti, stanovujú si plány osobného rozvoja na ďalší rok. Zamestnanec má možnosť sa vyjadriť k svojim silným a slabým stránkam. Hlavnú zodpovednosť za osobný rozvoj je v spoločnosti na strane zamestnanca, ktorý dostáva podporu a odporúčanie od svojho manažéra a ponuku vzdelávacích aktivít či rozvojových nástrojov. Cieľom spoločnosti je, aby disponovala kvalifikovanými a schopnými pracovníkmi, čo je predpokladom zvýšenia konkurencieschopnosti spoločnosti.

Zamestnanci majú rôzne možnosti vzdelávania. Sú pripravované rôzne prezenčné školenia, ktoré organizuje trénerský tím spoločnosti, ale i rôzne typy školení uskutočňované externými lektormi, alebo on-line kurzy pre samostatné štúdium.

Spoločnosť má stanovené **hodnoty rastu**, o ktoré sa zamestnanci na svojej kariérnej dráhe opierajú:

Externé zameranie

Zrozumiteľnosť

Predstavivosť

Zapojenie

Odbornosť

Možnosti vzdelávania sú naviazané na potreby spoločnosti a plány rozvoja každého zamestnanca. Sú uskutočňované rôznymi typmi **školení**, napr.:

Compliance školenia

Compliance školenia sú zamerané na základné pravidla integrity spoločnosti. Oboznamuje zamestnancov s ochranou osobných údajov, praním špinavých peňazí, bezpečnosťou a ochranou informácií. Tento typ školení má v kompetencii oddelenie compliance.

Odborné školenia

Tento typ školení sú zamerané na odborné znalosti, pre určitú špecifickú funkciu, alebo oblasť (marketing, IT technológie, financie). Sú plánované individuálne podľa jednotlivých oddelení.

Produktové školenia

Kurzy zamerané na znalosť jednotlivých produktov spoločnosti. Sú náplňou hlavne vstupných školení.

Soft skills tréningy

Sú zamerané na rozvoj osobnostných predpokladov, na prezentačné zručnosti, time management, ... Školenia zabezpečuje oddelenie ľudských zdrojov.

Business skills školenia

Školenia zamerané na obecné – odborné znalosti.

ROZVOJOVÉ NÁSTROJE

Zamestnanci spoločnosti majú možnosť sa rozvíjať aj prostredníctvom rôznych projektov a programov vzdelávania. Medzi *rozvojové nástroje vzdelávania*, ktoré finančná spoločnosť používa patria:

Podniková univerzita

Je určená pre talentovaných pracovníkov, pre ktorých sú pripravené ucelené vzdelávacie programy. Služi k systematickej príprave pracovníkov pre vyššie pozície a pomáha vychovávať nástupcov na kľúčové pozície vo vlastných radoch.

Interné rotácie

Pod pojmom rotácia rozumieme dočasné preloženie zamestnanca. Doba trvania je od 1 do 12 mesiacov. Rotácie prispievajú k zefektívneniu a zlepšeniu pozície, získaniu kontaktov, zvýšeniu informovanosti a predovšetkým zlepšeniu komunikácie.

Individuálny koučing

Zamestnanci majú možnosť pod vedením externého, alebo interného kouča vytvoriť optimálne podmienky pre uplatnenie ich odborných či osobnostných predpokladov. Zameriava sa na prácu s faktormi, ktoré kladne alebo záporne ovplyvňujú pracovnú výkonnosť.

Mentoring

Je procesom, v ktorom skúsený manažér vedie menej skúseného zamestnanca s cieľom rozvinúť jeho osobnostné kvality v súlade so stratégiou spoločnosti. Mentoring je zameraný na rozvoj zamestnancov prostredníctvom systematického vedenia, osobného príkladu či spätnej väzby.

Rozvojové centrá

Programu sa zúčastňujú manažéri, ktorí prešli štandardným programom manažérskeho rozvoja a potrebujú naďalej identifikovať svoje osobnostné predpoklady a rezervy pre rozvoj svojho manažérskeho potenciálu.

360% spätná väzba

Komplexná spätná väzba, pri ktorej posudzuje kompetencie hodnoteného nielen manažér, ale aj kolegovia, podriadení či externí, alebo interní zákazníci. Hodnotený získava cenné informácie, ktoré mu pomáhajú pochopiť, aké sú jeho silné a slabé stránky a na ktoré oblasti sa má zamerať z hľadiska osobného rozvoja. [20]

360% spätná väzba vznikla ako nástroj rozvoja ľudských zdrojov. Skladá sa z postupných krokov, ktorých podstatou je viacnásobné hodnotenie pracovníka zo strany jeho kolegov. Výsledkom viacnásobného hodnotenia je informácia, teda spätná väzba manažérovi o tom, ako iní vidia jeho správanie, ako ho hodnotia, ako na neho pôsobia. [6]

Štúdium cudzích jazykov

Cieľom je zaistenie výučby anglického jazyka zameranej komunikačnej a písomnej zručnosti pre kľúčových zamestnancov a to formou kurzov, ktoré kladú dôraz na oblasť Business. [20]

4.2 Vzdelávací program „Ako sa stať seniorom“

„Ako sa stať seniorom“ je niekoľko týždňový rozvojový program pre telefónnych bankárov, ktorých primárnym cieľom do budúcnosti v spoločnosti je stať sa senior telefónnym bankárom. Vzdelávací program poskytuje jeho účastníkom systematickú podporu.

Vzdelávací program bol po prvý krát spustený v mesiaci február roku 2011 v priestoroch spoločnosti. Na školení sa podieľali interní tréneri, jednotliví manažéri i externí lektori z Prahy.

Kurzu sa zúčastnilo 10 pracovníkov z rôznych úsekov oddelenia predaja, ktorí splnili prísne kritéria podnecujúce účasť v programe. Z toho bolo prítomných 8 žien a 2 muži vo veku od 22 do 26 rokov.

4.2.1 Ciele a celková tvár programu

Na zadaní obsahu kurzu, jednotlivých požiadaviek či cieľov, ktoré by mali byť po absolvovaní kurzu dosiahnuté sa podieľalo oddelenie tréningu v aktívnej spolupráci s manažérmi jednotlivých procesov.

Primárny cieľ – prostredníctvom kurzu postupne vychovať zo zúčastnených pracovníkov osoby, ktoré budú do budúcnosti pripravené a schopné vykonávať funkciu seniora telefónneho bankára. [20]

Tab. 4.1 5 blokov vzdelávacieho programu

BLOK	OBSAH
I.	IT technológie (základné PC programy, systémy používané v spoločnosti)
II.	Predajné zručnosti, poznanie jednotlivých procesov
III.	Spätná väzba, senior day
IV.	Komunikačné a motivačné schopnosti
V.	Záverečný projekt

Charakteristika jednotlivých častí vzdelávacieho programu [20]

1. Časť

Cieľom úvodnej časti je zoznámiť účastníkov s jednotlivými bodmi programu a aktivitami, ktoré ich počas celého trvania programu čakajú. Samozrejme sú predstavení jednotliví lektori a tréneri, ktorí sa budú na školení podieľať.

Obsahom prvej časti programu je:

- Školenie na počítačové programy (word, excel, PP, Outlook);
- Bližšie zoznámenie so systémami používané v spoločnosti.

2. Časť

Obsah druhej časti programu je zameraný na:

Predajné zručnosti – komunikácia s klientom – zamerané obecné na predaj produktu.

Prezentácia jednotlivých procesov na oddelení predaja – zahraničný obchod, SME (small and medium enterprisse) – malý a stredný podnik, hypotéky, kreditné karty, poistenie či úsek pre fyzické osoby. Krátkou prezentáciou majú účastníci programu možnosť nahliadnuť bližšie na prácu jednotlivých procesov a tak získať informácie užitočné pre ich kariérnu dráhu do budúcnosti.

3. Časť

Obsahom tretej časti je:

Školenie na spätnú väzbu – základy spätnej väzby, praktické vyskúšanie si spätnej väzby medzi účastníkmi programu a možnosť si spätnú väzbu vyskúšať u kolegu po dohode s manažérom.

Predstavenie vedúcich pozícií v spoločnosti – prehľad o jednotlivých osobách zastupujúcich tieto pozície. Dôležité najmä z toho dôvodu, že funkcia seniora zahŕňa riešenie rôznych problémov, neštandardných situácií, preto musí byť senior pohotový a musí sa vedieť obrátiť na toho správneho človeka.

Seniorský deň – účastník má možnosť nahliadnuť do práce seniora telefónneho bankára. Jeho úlohou je popísať jeho činnosti, systémy kde pracoval. Nachádzať problémy v systéme, podávať správy o tom koľko a aké chyby našiel.

4. Časť

Obsahom štvrtej časti je:

Motivácia – cieľom je naučiť sa ako úspešne motivovať, aké nástroje k tomu používať. Motivácia je základ, lebo zvyšuje výkonnosť pracovníkov, efektivitu, produktivitu.

Komunikácia – aké slová, slovesá používať, pravopis, ako jednať – „milosť alebo drzosť“. Komunikácia s tímom. Hľadanie vhodných argumentov

5. Časť

Obsahom piatej časti je:

Prezentácia pripraveného projektu na vopred zadanú tému pred manažérmi jednotlivých oddelení a trénermi programu. Záverečný projekt mal byť tzv. zhrnutím získaných znalostí a zručností, ktoré účastníci nadobudli v rámci jednotlivých blokov programu. Práve v tejto časti vzdelávacieho programu mali manažéri možnosť posúdiť najvhodnejších adeptov na pozíciu seniora do budúcnosti na základe prezentácie, vystupovania, komunikácie, spôsobu spracovania projektu, správnosti poňatia zadanej témy. V závere po poslednej prezentácii manažéri určili troch najlepších účastníkov programu, ktorí získajú certifikát.

4.2.2 Efekt vzdelávacieho programu

Veľmi dôležitou časťou celého vzdelávacieho programu je otázka efektivity programu a dosiahnutej úrovne znalostí a zručností zamestnancov. Prínosy programu zaznamenávame hlavne v praxi. Účastníci programu majú možnosť radu nových znalostí a zručností získaných po absolvovaní kurzu využiť pri svojej doterajšej práci. Na to, aby sme zistili v akej miere znalosti vyžívajú by bolo potrebné dlhodobé pozorovanie účastníkov kurzu.

Účastníci si sami na sebe majú možnosť overiť úroveň získaných znalostí a schopností a to nielen pri použití priamo v praxi ale už v rámci prebiehajúceho kurzu v podobe rôznych zadáných úloh a aktivít.

4.3 Spracovanie informácií, vyhodnotenie a interpretácia výsledkov

4.3.1 Prvá úroveň Kirkpatrickovho modelu – REAKCIA

Na vyhodnotenie prvej úrovne Kirkpatrickovho modelu som použila metódu dotazníku. V závere vzdelávacieho programu účastníci obdržali hodnotiaci dotazník. Dotazník je anonymný, kde účastníci majú možnosť vyjadriť reakcie na vzdelávací program.

Výhodou dotazníku je, že do procesu vyhodnotenie môžem zapojiť viac ľudí naraz čo zaberie menej času ako rozhovor. Naopak nevýhodou môže byť nedostatočná miera odozvy či obmedzený priestor pre otvorené otázky. Dotazníky majú širokú škálu variant odpovedí.

Dotazník bol rozdáný celkom 10 účastníkom programu, čo bolo plný počet, návratnosť dotazníkov bola 100%. Dotazník v plnej verzii je súčasťou prílohy.

Vyhodnotením programu na tejto úrovni zisťujeme postoje a pocity účastníkov vzdelávacej akcie. Výsledky vyhodnotenia nám poskytujú údaje o prínosoch, ktoré vzdelávací program priniesol účastníkom, o úrovni vedenia kurzu lektormi, ich odbornosti. Ďalej zisťujeme čo by v programe do budúcnosti uvítali, a naopak ktoré bloky by vypustili.

Ak je reakcia účastníkov na skúsenosti z absolvovania daného vzdelávacieho programu pozitívna, je pravdepodobnosť, že získané vedomosti a zručnosti budú uvedené do praxe.

- Splnil tréning Vaše predstavy a očakávania?

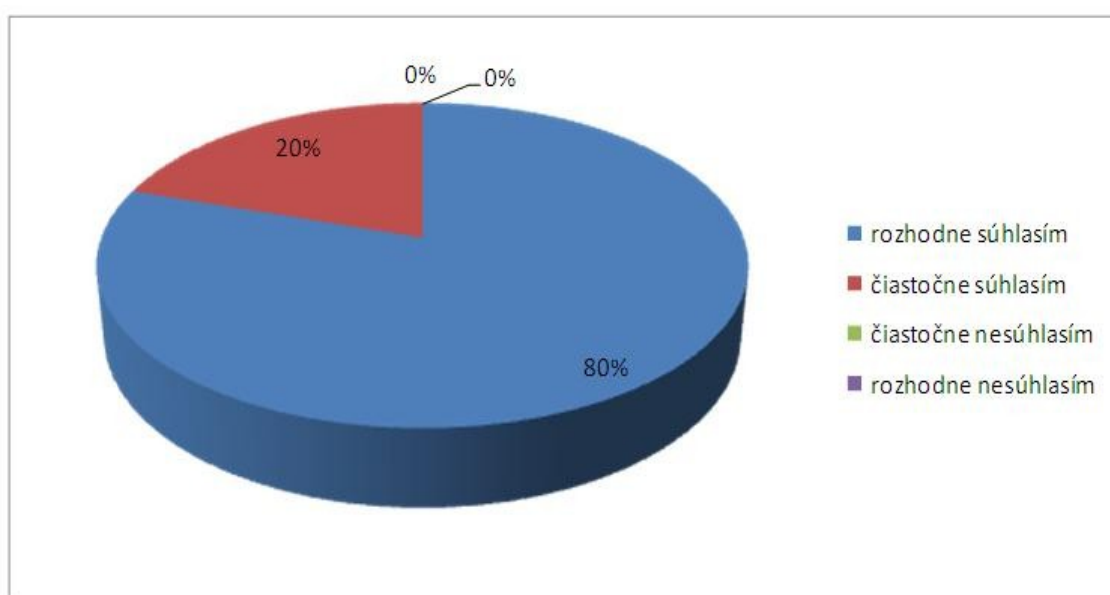
Tab. 4.2 Predstavy a očakávania vzdelávacieho programu

	Rozhodne súhlasím	Čiastočne súhlasím	Čiastočne nesúhlasím	Rozhodne nesúhlasím
IT technológie	-	50%	50%	-
Predajné zručnosti	-	70%	30%	-
Spätná väzba	80%	20%	-	-
Komunikačné a motivačné zručnosti	90%	10%	-	-

Vzdelávací program „Ako sa stať seniorom“ ako môžeme vidieť z tabuľky mal vcelku pozitívny ohlas. Najpozitívnejšie hodnotený bol blok komunikačné a motivačné zručnosti, ktorý splnil očakávania zúčastnených na 90% a spätná väzba na 80%. Negatívnu reakciu zisťujeme u bloku IT technológie, ktorý nenaplnil predstavy 50% účastníkov.

- Využijete nadobudnuté vedomosti a zručnosti pri Vašej doterajšej práci?

Graf 4.1 Využitie nadobudnutých vedomostí a zručností pri práci



Z grafu jednoznačne vidíme, že 80% účastníkov odpovedalo „rozhodne súhlasím“ a 20% účastníkov „čiastočne súhlasím“. Môžeme teda usudzovať, že 100% účastníkov využije získané znalosti a vedomosti pri svojej terajšej práci. Efekt kurzu v oblasti využitia vedomostí a znalostí aj na pozícii telefónneho bankára sa prejavil pozitívne. Najviac uvádzané boli komunikačné a predajné zručnosti či poznanie iných procesov.

- Prispela forma školenia k rýchlosti učenia? (spôsob výkladu, použité metódy školenia, praktické precvičovanie, opakovanie, samostatné a skupinové práce) Čo konkrétne?

Tab. 4.3 Formy školenia

	Rozhodne súhlasím	Čiastočne súhlasím	Čiastočne nesúhlasím	Rozhodne nesúhlasím
Spôsob výkladu		80%	20%	
Použité metódy	70%	30%		
Praktické precvičovanie	80%	20%		
Opakovanie		70%	30%	
Samostatné a skup. Práce	50%	40%	10%	

- Boli ste spokojní s prístupom lektorov? (odbornosť, vystupovanie, komunikácia)

V prípade spokojnosti s lektormi, ktorí viedli vzdelávací program som zaznamenala 100% spokojnosť. Všetci účastníci kurzu odpovedali „rozhodne súhlasím“.

- Boli ste spokojní o organizačným zaistením vzdelávacieho programu?

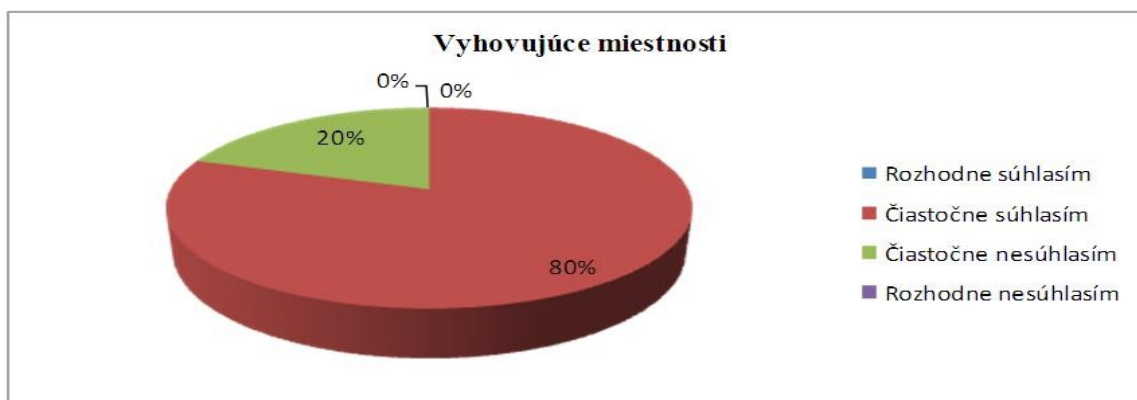
Čo sa týka organizačného zaistenia pri vyhodnotení odpovedí bola zaznamenaná takmer 100% spokojnosť respondentov.

- Boli podklady, materiály vyhovujúce?

Rovnako u tejto otázky sme zaznamenali 100% odpovedí „rozhodne súhlasím“. Neboli zaznamenané žiadne výhrady voči používaným materiálom a podkladom. Podklady k prezentovaným témam dostali účastníci v písomnej podobe, kde mali možnosť písomne si zaznamenávať svoje ďalšie postrehy. Prípadne materiály dostávali v elektronickej podobe.

- Ako hodnotíte priestory, kde sa vzdelávacia akcia uskutočňovala? Boli vyhovujúce?

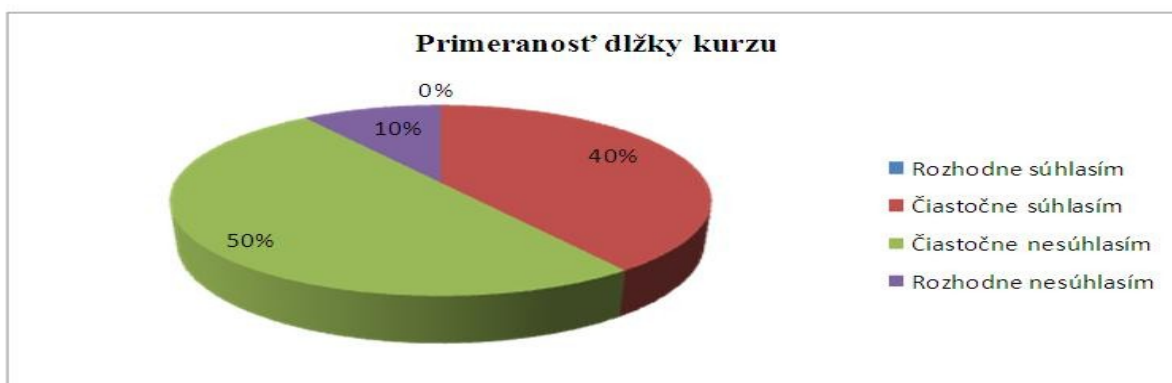
Graf 4.2 Spokojnosť s vyhovujúcimi miestnosťami



Čo sa týka vhodných priestorov 80% respondentov uviedlo „čiastočne súhlasím“ s vhodnosťou priestorov a 20% „čiastočne nesúhlasím“. Najčastejšie pripomienky, ktoré som pri analýze dotazníkov zaznamenala boli adresované prvému bloku kurzu IT technológie – blok nebol uskutočnený v počítačovej miestnosti, účastníci teda nemali možnosť si jednotlivé systémy a programy sami vyskúšať.

- Bola dĺžka kurzu primeraná prednášajúcim témam?

Graf 4.3 Spokojnosť s dĺžkou kurzu



Čo sa týka primeranej dĺžky kurzu reakcie účastníkov boli viac menej negatívne. Takmer 60% účastníkov nebolo spokojných s dĺžkou kurzu. Podľa odpovedí respondentov bolo zistené, že časová dotácia venovaná niektorým blokom bola príliš krátka, niektoré prezentácie neboli dokončené. Príliš veľa informácií v krátkom časovom horizonte.

- Priestor pre Váš komentár. Čo Vám v kurzu chýbalo? Čo by ste odporúčali?

U každého dotazníku bola zaznamenaná minimálne jedna výhrada. Výhrady sa týkali najmä časového fondu venovaného jednotlivým častiam programu, ako napr.: senior day, jednotlivé prezentácie. Časové dotácie na praktické precvičenie si získaných zručností, či na diskusiu k preberanej problematike. Respondenti by uvítali viac voľnejších aktivít v podobe hry. Vyskytla sa pripomienka, ktorá smerovala na absenciu aktivít na seba prezentáciu, či možnosť rotácie na jednotlivých oddeleniach, aby mali možnosť poznať prax.

Čiastkový záver I.

Z vyššie uvedených a analyzovaných odpovedí môžeme vzdelávací program na prvej úrovni Kirkpatrickovho modelu – reakcia považovať za úspešný. Môžeme pri tom vychádzať i z faktu, že takmer 100% účastníkov by vzdelávací program odporúčalo svojim kolegom, ktorí majú do budúcnosti záujem o prácu na pozícii senior telefónny bankár. Podstatným sa stáva prínos programu a spokojnosť zúčastnených i napriek jednotlivým nedostatkom. Výhrady a pripomienky súviseli v podstatnej miere s časovým fondom venovaným niektorým blokom programu, nie až tak s obsahovou náplňou.

Dôležitým indikátorom je i to že 80% účastníkov si uvedomuje získané znalosti a vedomosti najmä v oblasti komunikačných a predajných zručností, ktoré využije vo svojom pracovnom živote.

4.3.2 Druhá a tretia úroveň Kirkpatrickovho modelu – UČENIE, SPRÁVANIE

V predchádzajúcej kapitole sme sa venovali hodnotením reakcie účastníkov na vzdelávací program. Hodnotenie bolo realizované na základe dotazníkov, ktoré boli respondentom rozdane ihneď po skončení kurzu. Po analýze odpovedí bolo možné

konštatovať, že reakcia účastníkov bola pozitívna, nadobudnuté znalosti a vedomosti uplatnia nielen v budúcnosti pri uchádzaní sa o pozíciu seniora, ale aj na aktuálnej pracovnej pozícii, môžeme teda predpokladať zvýšenie výkonu jednotlivcov či odvedenie kvalitnejšej práce.

Druhá úroveň vyhodnocovania je orientovaná na zmeranie toho, čo sa účastníci naučili. Ako úspešný bol prenos znalostí a zručností na účastníkov programu. Tretia úroveň sa zaujíma o to, aby získané znalosti a zručnosti boli prenesené na pracovisko a aby sa prejavili v správaní pracovníka. Hodnotenie správania je zamerané na to, akým spôsobom sú nadobudnuté znalosti a zručnosti aplikované v konkrétnej pracovnej situácii.

Na vyhodnotenie druhej a tretej úrovne som zvolila polo štandardizovaný rozhovor s účastníkmi vzdelávacej akcie. Volila som individuálny rozhovor najmä z dôvodu, že umožňuje hlbšie pochopiť názory respondenta, umožňuje preniknúť hlbšie do jeho postojov, okrem názorov je možné pozorovať i jeho správanie, gestikuláciu. Dĺžka rozhovoru bola približne 30 minút. Vopred som si starostlivo pripravila štandardizované otázky rozhovoru, ktoré som v priebehu rozhovoru dopĺňala voľnými otázkami, podľa toho ako sa rozhovor rozvíjal. Tento typ rozhovoru som volila aj z dôvodu, že poradie otázok som mohla voliť podľa atmosféry a úrovne komunikácie. Práve tento druh rozhovoru mi umožnil tzv. zlúčiť výhody štandardizovaného a neštandardizovaného rozhovoru.

Cieľom rozhovoru bolo zistiť, či bolo absolvovanie vzdelávacieho programu pre účastníkov efektívne, a aký mal prínos, aké nové znalosti a zručnosti si vďaka programu osvojili a sú schopní ich využívať aj na súčasnej pracovnej pozícii. Aký efekt a prínos má absolvovanie programu pre nadriadených či pre samotnú spoločnosť.

Účastníci programu pochádzajú z rôznych tímov oddelenia predaja. Pri rozhovore som zvolila otvorené otázky, aby som získala čo najväčšie množstvo informácií. Respondenti boli informovaní o tom, že získané informácie budú súčasťou mojej práce a nebudú zverejnené v rámci spoločnosti. Respondenti voči rozhovoru nemali výhrady, rozhovor sa uskutočnil v príjemnej atmosfére. Podarilo sa mi získať rôzne názory, pripomienky, nápady.

Rozhovor v aktuálnom znení je súčasťou príloh.

I. Časť

- Aké prínosy ste získal/a zo vzdelávacieho programu?

Takmer všetci respondenti vidia prínos v schopnosti prehĺbovať vzťahy v tíme a tímovú spoluprácu, čo je veľmi dôležitá súčasť ich práce.

Respondenti z oddelenia SME považujú za značný prínos nadobudnutie niektorých manažérskych zručností. Pri svojej práci sa stretávajú s riešením rôznych neštandardných situácií, pri ktorých často spolupracujú z rôznymi oddeleniami. Vzdelávací program im podľa ich výpovedí prináša schopnosť samostatne riešiť problémové situácie, majú lepšiu orientáciu na akú kompetentnú osobu sa obrátiť.

Menej často respektíve dvakrát bol zaznamenaný aj prínos v oblasti motivácie.

- Ktoré zručnosti, vedomosti získané prostredníctvom vzdelávacieho programu využijete pri práci na vašej terajšej pracovnej pozícii?

Keďže náplňou práce všetkých účastníkov programu je komunikácia s klientom a predaj produktu, najčastejšími odpoveďami na túto otázku boli komunikačné zručnosti. Komunikácii bol venovaný blok číslo 4, súčasťou ktorého boli rôzne skupinové úlohy. Účastníci tak mali možnosť získať nové poznatky, argumentácie, ktoré by im mohli pomôcť pri predaji. Cieľom kurzu bolo vyškoliť účastníkov, ktorý budú schopní profesionálne vystupovať v rámci spoločnosti.

Ďalšími častými odpoveďami respondentov boli prezentačné zručnosti či time management. V rámci prezentačných zručností boli pozitívne hodnotené bol spomenutý záverečný projekt, ktorý si každý účastník pripravil sám na zadanú tému a v závere vzdelávacieho programu bolo jeho úlohou projekt prezentovať pred manažérmi jednotlivých oddelení.

Treťou najčastejšou zručnosťou, ktorú účastníci uplatnili vo výkone svojej práce bol time management. Podľa výpovedí respondentov práve prostredníctvom kurzu naučili zorganizovať si čas v práci. Práca je teraz pre nich pestrejšia, okrem samotného volania si dokážu zorganizovať čas aj na iné aktivity, ktoré sú nad rámec. Pre uvedenie príkladu, respondentka z oddelenia malej a strednej firmy, stihla už po ukončení vzdelávacej akcie vymyslieť pre svoj tím súťaž. Bola to pre ňu výzva a motivácia, ako sa zviditeľniť nielen v tíme ale i na oddelení.

- Čo robíte pri svojej práci inak ako pred vzdelávacím programom?

Najpočetnejšími odpoveďami boli profesionalita a väčšia istota napríklad vo vystupovaní v tíme, či v telefonických hovoroch s klientom či väčšie pracovné nasadenie. Ďalším postrehom, ktorý som zaznamenala z výpovedí bola väčšia kreativita, napríklad v organizovaní tímových akcií.

Pri položení podotázky ako sa to vlastne v tíme prejavuje, mi jedna z respondentiek odpovedala nasledovne: „Predtým som sa viac zameriavala na svoju prácu a venovala som sa prevažne len práci, po vzdelávacom programe sa snažím obohacovať tím rôznymi rozvojovými aktivitami.“

- Prispel program k Vášmu osobnému rozvoji? Ako?

V tomto prípade 70% respondentov jednoznačne odpovedalo, že absolvovanie vzdelávacieho programu im prispieje ku kariérnemu rastu či rozvoji ich osobnosti v spoločnosti. Účastníci sú lepšie pripravení na budúcu pozíciu seniora telefónneho bankára.

Ostatní respondenti vidia osobný prospech napríklad vo zvýšení sebavedomia, schopnosť vykonávať rôzne pracovné úlohy s väčšou odbornosťou a istotou.

- Ktorý blok vzdelávacieho programu bol najprínosnejší?

U tejto otázky boli odpovede respondentov takmer rovnaké. Zmieňované boli takmer všetky aktivity. Najvýznamnejším blokom sa stal blok zameraný na spätnú väzbu, možnosť si vyskúšať poskytnúť spätnú väzbu priamo kolegovi. Prínos čo sa týka spätnej väzby vidia respondenti najmä do budúcnosti v prípade kariérneho postupu. Užívanie spätnej väzby na aktuálnej pracovnej pozícii respondentov je skôr pasívnejšieho rázu, čo sa prejavuje v tom, že viac vnímajú svojich kolegov, vnímajú ich podnety. K aktívnemu používaniu spätnej väzby dôjde až pri práci na pozícii senior telefónny bankár. Rovnako dôležitým blokom bol blok zameraný na komunikáciu a vystupovanie jedinca.

Z prínosov, ktoré účastníci v jednotlivých blokoch programu získali zdôraznili aj lepšie spoznanie kolegov z iných oddelení, manažérov, trénerov, hľadanie východísk z náročných situácií, snaha o riešenie problémov, ktoré vyzerajú na prvý pohľad neriešiteľné, zopakovanie či praktické precvičovanie získaných zručností, získanie faktu, že správna tímová spolupráca je veľmi dôležitá pri práci v danej spoločnosti.

- Ktorý blok vzdelávacieho programu bol menej prínosný a prečo? Čo im prípadne chýbalo?

40% respondentov označilo za menej prínosný blok IT technológie, najmä z dôvodu, že jednotlivé programy a systémy boli prezentované v rámci prezentácie v power pointu a účastníci nemali možnosť si jednotlivé systémy vyskúšať sami. Školenie na IT technológie nebolo uskutočnené ani v počítačových miestnostiach.

Ďalšou zaznamenaná pripomienka patrila bloku predajné zručnosti, v rámci ktorého mali byť prezentované oddelenia jednotlivými ich manažérmi. Vzhľadom na pracovné vyťaženie manažérov neboli prezentované všetky procesy. Výhrady jednotlivcov sa týkali i časovej dotácie na niektoré bloky. Niektoré veci boli často opakované iné vynechané.

20% respondentov označilo, že im v programe viac aktivít na sebe realizáciu, či prekonanie vlastného stresu.

II. Časť

Rovnako ma zaujímalo pri hodnotení vzdelávacieho programu ako vnímanú dopady programu samotní manažéri, ktorí sú priamymi nadriadenými účastníkov programu. Ako bolo spomínané v predchádzajúcom texte, programu sa zúčastnilo 10 zamestnancov spoločnosti, z 3 oddelení - 3 účastníci boli z oddelenia retailu, 3 účastníci oddelenia pre firemnú klientelu a 4 účastníci z oddelenia predaja kreditných kariet.

Na zhodnotenie som použila štandardizovaný rozhovor. Rozhovor bol realizovaný individuálne s každým manažérom osobitne. Kvôli časovej vyťaženosti manažérov bola dĺžka rozhovoru asi 15 až 20 minút. Cieľom rozhovoru bolo zistiť ako manažér vníma dopady vzdelávacieho programu na svojho zamestnanca, ako vidí zmenu v správaní či v motivácii či výkone jeho práce, aký ma prínos či efekt tento vzdelávací program pre samotnú spoločnosť.

Po analýze odpovedí som zistila, že pohľady manažérov na jednotlivé oblasti sa často stotožňovali. Pre sprehľadnenie uvádzam odpovede každého manažéra, sú použité skratky – kreditné karty (KK), retail (RT), malý a stredný podnik (SME).

- Ako vnímate dopady vzdelávacieho programu na správanie zamestnancov?

Manažér z oddelenia kreditných kariet, ďalej už len KK, vníma u svojich zamestnancov, že sú viac samostatnejší, dokážu si poradiť už sami s viacerými vecami, lepšie sa orientujú v procesoch či používaných systémoch. Rovnako vyzdvihuje i u nich i väčšiu zodpovednosť a to nielen voči práci, ale i voči celému tímu.

Manažér oddelenia retailu hodnotí dopady programu na správanie zamestnancov pozitívne. Podľa manažéra je to pozitívne hlavne v tom, že každý účastník programu má možnosť sa zapojiť. Tým sa prejavuje transparentnosť celého programu a každý účastník má možnosť ovplyvniť svoj rozvoj svojím vlastným zapojením.

Manažér oddelenia malého a stredného podniku, ďalej už len SME pozoruje u svojich zamestnancov rovnako väčšiu zodpovednosť, dôslednosť pri práci. Zamestnanec pôsobí profesionálnejšie, má prehľad o práci na iných oddeleniach, má možnosť spolupracovať s ľuďmi mimo svoj proces, má väčší prehľad, skúsenosti či znalosti. Prostredníctvom programu si rozšíril znalosti z rôznych oblastí, podáva pomocnú ruku i iným.

- Vnímate zmenu v motivácii zamestnancov k plneniu úloh?

Manažér tímu KK hodnotí zamestnanca čo sa týka práce, že pracovných úloh sa zhost'uje s nadšením a prácu vykonáva s vyšším pracovným nasadením v pozorovaní s inými zamestnancami v tíme. V rámci tímovej spolupráce zaznamenáva práve od týchto zamestnancov viac nápadov.

Manažér tímu retailu odpovedal rovnako kladne. Po absolvovaní programu, nadobudol dojmu, že zamestnancom program dodal chuť učiť sa novým veciam a znovu sa viac snažiť.

Aj pri rozhovore stretím manažérom oddelenia SME som zaznamenala kladnú odpoveď. Podľa neho sú zamestnanci viac motivovaní k plneniu svojich pracovných povinností, pretože majú možnosť vlastného rozvoja do budúcnosti či kariérneho postupu.

- Vnímate pozitívne zmeny správania zamestnancov pri rozhovore s klientom?

KK – na túto otázku manažér odpovedal kladne, zaznamenáva pri hodnotení hovorov pozitívnu náladu, čo vplýva i na samotného klienta. Manažér to odôvodnil tým, že nakoľko sa

zamestnanec venoval i iným aktivitám v rámci kurzu, ako volanie, po návrate vnímal u nich väčšie nadšenie a elán do práce.

Čo sa týka tejto otázky manažér RT vidí zmenu správania pri rozhovore s klientom minimálnu. Keďže účastníci programu pochádzajúci práve z oddelenia retailu patrili medzi najlepších predajcov, zmena je podľa manažéra minimálna. Podľa manažéra bol program určený na rozvoj seniorských aktivít, rozhovor s klientom či kvalita hovoru je stále v rukách zamestnanca.

Podľa manažéra oddelenia SME nie sú zmeny správania zamestnancov pri rozhovore s klientom badateľné, pretože každý zamestnanec musí viesť hovor podľa pravidiel bez ohľadu na vzdelávací program.

- Vykonáva zamestnanec svoju prácu inak ako pred vzdelávacím programom?

KK – z pohľadu manažéra je zamestnanec viac pribojnejší, dokáže sa aktívne zapájať do tímových úloh či pohotovo reagovať na rôzne dotazy.

Na túto otázku bola odpoveď manažéra RT jednoznačná. Podľa výpovede zamestnanec je teraz zapojený do aktivít, s ktorými sa prv pri svojej práci nestretol.

Rovnako odpoveď manažéra SME je totožná s predchádzajúcimi dvomi, podľa jeho výpovede sa zamestnanci, ktorí sa zúčastnili programu, teraz zapojujú do rôznych rozvojových aktivít, s ktorými nemali možnosť pred programom prísť do styku.

- Aký prínos má absolvovanie vzdelávacieho programu vášho zamestnanca pre Vás ako nadriadeného?

KK – manažér je spokojný, lebo vie, že má pod sebou kvalitných a schopných zamestnancov, ktorí kvalitne odvádzajú svoju prácu, reprezentujú tak celý tím a sú schopní i zastúpiť priamo nadriadeného v prípade jeho neprítomnosti.

Podľa manažéra RT je to najmä **prestíž vybraného zverenia**. Manažéra veľmi potešilo, že do programu bol vybraný zamestnanec práve z jeho tímu, ďalej tiež to, že zamestnanec je vzorom pre ostatných zamestnancov v tíme či na oddelení a že je o krok bližšie k povýšeniu,

o ktoré musí už zabojsovať sám. Vzdelávací program nezaistuje žiadny postup, je to v rukách samotných účastníkov.

Manažér oddelenia SME vidí prínos nielen pre seba ako nadriadeného ale hlavne prínos pre celý tím, ktorý je motivovaný možnosťou osobného rozvoja a kariérneho rastu do budúcnosti, pozitívne sa to vďaka tomu odráža i na nadriadeného, ktorý má celý tím na starosť.

- Aký efekt má vzdelávací program pre spoločnosť?

KK – manažér vidí hlavný prínos vo forme vzdelaného ľudského potenciálu.

Podľa manažéra RT je to jednoznačne edukácia veľmi nadaných ľudí, ktorí inklinujú na vyššiu pozíciu a zaslúžia si pozornosť spoločnosti.

Manažér SME vidí efekt pre celú spoločnosť hlavne v tom, že spoločnosť si vďaka programu rozvíja svojich zamestnancov, má tak kvalitný personál z ktorého si do budúcnosti má možnosť vybrať vhodných adeptov na rôzne pozície, predovšetkým na pozície seniora.

Čiastkový záver II.

Na základe údajov získaných z rozhovoru s účastníkmi programu a manažérmi je možné pristúpiť k čiastkovému záveru II., ktorý sa vzťahuje k druhej a tretej úrovni Kirkpatrickovho modelu. Čo sa týka druhej a tretej úrovne Kirkpatrickovho modelu, môžeme považovať vzdelávací program za úspešný, najmä z hľadiska získania nových znalostí a zručností a ich aplikácie do praxe či pozitívnej zmeny v správaní zamestnancov podľa výpovedí ich nadriadených.

Zlepšenie nastalo vo viacerých oblastiach. A to najmä v **komunikačných zručnostiach** a v **argumentácii**, čo sa prejavilo v tom, že účastníci sa vedľa lepšie presadiť, lepšie vysloviť názory, postoje, vyjadriť zreteľne myšlienky či nápady.

Silný pozitívny vplyv sa objavil aj u **tímovej spolupráce** či **spätnej väzby**. Čo sa týka tímovej spolupráce, vplyv sa prejavil vo vyššej zodpovednosti riešiť rôzne úlohy v tíme, na úlohách dokážu efektívne spolupracovať s tímom, celková spolupráca je na vyššej úrovni.

S tým súvisí aj **empatia**, ktorá sa prejavuje, že účastníci sa snažia viac vnímať správanie či potreby svojich kolegov. Môžeme teda konštatovať, že vplyv kurzu zameraného na spoluprácu je pozitívny.

U spätnej väzby zaznamenávame vplyv najmä v tom, že účastník programu sa snaží a je schopný zhodnotiť prácu kolegov, lepšie prijíma pripomienky, dotazy, smerované na jeho prácu.

Rovnako dôležité je spomenúť pozitívny vplyv kurzu v oblasti **asertivity**, čo sa prejavilo v schopnosti účastníkov zorganizovať si čas pri práci, vyššia schopnosť riešiť neštandardné úlohy či situácie.

4.3.3 Štvrtá úroveň Kirkpatrickovho modelu – VÝSLEDOK

Štvrtá úroveň Kirkpatrickovho modelu predstavuje reálny výsledok pre spoločnosť. U tejto úrovne je dôležité zdôrazniť radu faktorov, ktoré majú vplyv na výsledky a je tu náročné určiť zmenu, ktorá sa dostaví po absolvovaní vzdelávacieho programu. Pre zistenie efektivity na tejto úrovni je potrebné dlhodobejšie pozorovanie účastníkov programu a podrobnejšie vyhodnotenie ich pracovných výsledkov. Pri mojom šetrení nebolo dlhodobejšie pozorovanie pracovníkov možné. Čo sa týka efektívnosti je teda v tomto prípade najvhodnejšie zamerať sa na zmeny v správaní jednotlivých zamestnancov.

V rámci firemného vzdelávania sa používa úroveň – hodnotenie návratnosti investícií. Kedy sa hľadá odpoveď na otázku: „Vyplatilo sa to?“

Čo sa týka vyčíslenia nákladov na kurz, keďže sa vzdelávací program realizoval v rámci pracovnej doby, náklady na kurz z tohto dôvodu nie sú vysoké. Jedná sa o náklady na zabezpečenie externých lektorov z Prahy a v konečnom dôsledku sa jedná hlavne o náklady obetovaných príležitostí, v podobe strateného predaja jednotlivých zamestnancov počas účasti na kurzu. Tým boli ohrozené individuálne plány účastníkov, čo sa prejavilo i nesplnení celkového plánu niektorých tímov.

Náklady obetovaných príležitostí uvedené v jednotkách **UNITS – objem predaja**.

Tab. 4.4 Prehľad plnenia individuálneho plánu účastníkov vzdelávacieho programu v mesiaci január a február

	Individuálny plán UNITS	Január % splnenie plánu	Február % splnenie plánu
Účastník 1	785 890	101%	61%
Účastník 2	574 580	74%	49%
Účastník 3	548 000	58%	38%
Účastník 4	623 365	106%	77%
Účastník 5	603 535	74%	53%
Účastník 6	661 363	100%	48%
Účastník 7	687 003	92%	72%
Účastník 8	586 780	88%	55%
Účastník 9	561 450	94%	71%
Účastník 10	569 950	96%	70%

Čo sa týka efektívnosti kurzu budem vychádzať z vyššie analyzovaných odpovedí a z celkového dojmu po jednotlivých rozhovoroch. Pri hodnotení efektívnosti som sa zamerala najmä na otázky prínosu kurzu. Podľa získaných odpovedí účastníkov a manažérov som rozdelila prínosy kurzu do jednotlivých oblastí:

- Zlepšenie tímovej spolupráce
- Rozvoj vzťahov v tíme
- Prínos v rámci osobného rozvoja
- Prínos pre výkon práce na aktuálnej pozícii
- Prínos pre nadriadeného
- Prínos pre spoločnosť ako celok

Ako bolo spomenuté v predchádzajúcom texte 70% respondentov vidí najväčší prínos v možnosti kariérneho rastu či osobného rozvoja. Manažéri vidia prínos v zlepšení a posilnení tímovej spolupráce, z toho vyplývajú prínosy pre nich ako nadriadených, prínos vidia i vo forme tzv. prestíže, majú v tíme kvalitných pracovníkov, ktorí sú vzorom a zdrojom motivácie pre ostatných členov tímu.

Čiastkový záver III.

Štvrtý stupeň Kirkpatrickovho modelu uzatvára učebný proces, výsledkom je celková efektivita. Analýza tohto stupňa je náročná z hľadiska času či finančnej stránky. Hodnotenie výsledkov sa meria podľa výkonov (práce) účastníkov vzdelávacej akcie.

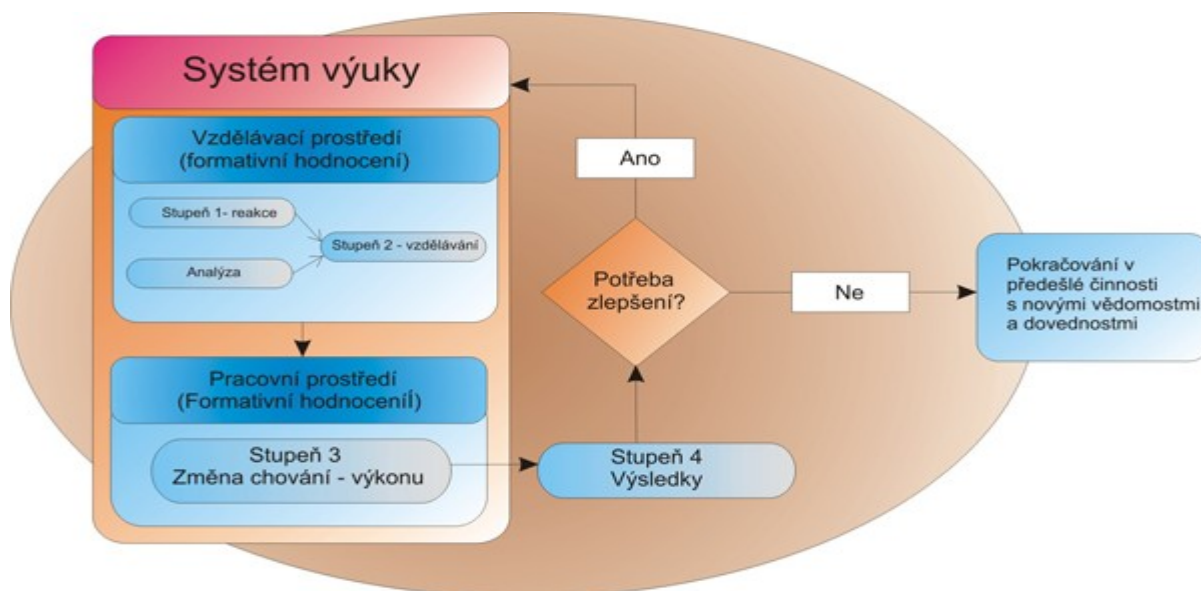
V rámci poslednej štvrtej úrovne Kirkpatrickovho modelu som sa zamerala hlavne na efektivitu vzdelávacieho programu. Aký bol prínos kurzu v očiach jednotlivých respondentov či ich manažérov. Po analýze získaných údajov je jasné, že kurz bol prínosný vo všetkých rovinách, čo naznačujú aj zaznamenané prínosy v jednotlivých oblastiach uvedené v predchádzajúcom texte. Účastníci prostredníctvom kurzu získali nové zručnosti a vedomosti, ktoré majú možnosť uplatniť aj pri výkone práce na aktuálnej pozícii, došlo k zlepšeniu a stmeleniu tímovej spolupráce, či zmene postoju k práci.

Čo sa týka konkrétnych reálnych výsledkov pre spoločnosť, je tu nutný dlhší časový úsek k vyhodnoteniu. Výsledky je možné analyzovať do budúcnosti, je potrebné dlhodobé pozorovanie účastníkov a to najmä v prípade postupu na pozíciu senior telefónny bankár. Spoločnosť bude vnímať kurz ako efektívny v prípade, že znalosti a zručnosti z kurzu budú správne využívané nielen na aktuálnej pracovnej pozícii účastníkov, ale hlavne v prípade seniorských aktivít, ktorým bol kurz určený.

4.4 Celkové zhodnotenie

Na zhodnotenie vzdelávacieho programu „Ako sa stať seniorom“ som použila štvorstupňový model D. Kirkpatricka, ktorý dovoľuje efektívne analyzovať celý vzdelávací program.

Obr. 4.3 Systém procesu hodnotenia vo vzdelávaní [15]



Hodnotenie sa realizuje od prvej úrovne postupne až do poslednej. Informácie získane z predchádzajúcich úrovní sú vždy východiskom pre hodnotenie programu na úrovni nasledujúcej. Čím vyššia úroveň tým je náročnejšie realizovať hodnotenie vzdelávacej akcie.

REAKCIA

REAKCIA

Prvá úroveň modelu skúma reakciu účastníkov na vzdelávací program. Hľadáme teda odpovede na otázky: Oblúbili si účastníci vzdelávací program? Bol pre nich prínosný? Ako reagujú na školenie? Sú spokojní s výučbou a lektormi? Podľa D.Kirkpatricka by mali firmy realizujúce vzdelávacie programy, zhodnotiť daný program aspoň na tejto úrovni.

Tab. 4.5 Spokojnosť účastníkov so vzdelávacím programom

REAKCIA – Spokojnosť účastníkov so vzdelávacím programom.	
Pozitívne reakcie	Spokojnosť s voľbou vyučovacích metód, vyhovujúce podklady a materiály, spokojnosť s lektormi, zaujímavé skupinové aktivity, široké portfólio znalostí z viacerých oblastí,
Negatívne reakcie	Malá časová dotácia na jednotlivé bloky programu, nevyhovujúca miestnosť na IT školenie, nedostatok zábavných aktivít, nedostatok priestoru na diskusiu.

UČENIE

UČENIE

Na druhej úrovni prekračujeme hodnotu spokojnosti a hodnotíme poznatky účastníkov a mieru pokroku. Zisťujeme koľko znalostí, vedomostí si prostredníctvom vzdelávacieho programu osvojili či zlepšili. Najlepšia alternatíva je podrobiť účastníkov kurzu testom pred začatím a hneď po skončení kurzu. To však v našom prípade nebolo možné. Na zhodnotenie danej úrovne bol použitý rozhovor ako so samotnými účastníkmi programu tak rovnako i s ich priamymi nadriadenými. Po analýze získaných dát je možné konštatovať, že kurz bol úspešný i na tejto úrovni šetrenia.

- Nadobudnuté nové znalosti

Účastníci získali množstvo informácií z rôznych oblastí, ktoré budú môcť uplatniť nielen pri práci na aktuálnej pozícii, ale ich zároveň posunú čo sa týka ich kariérneho rastu v spoločnosti. Medzi spomenutými získanými znalosťami, ktoré označili respondenti boli – výrazné zlepšenie komunikačných, prezentačných, manažérskych zručností, time management, spätná väzba, ktorú uplatnia hlavne na vyšších pozíciách.

- Vplyv programu na zručnosti účastníkov

Tab. 4.6 Vplyv programu na zručnosti pracovníka

Vplyv programu na zručnosti pracovníka	
Komunikačné zručnosti	Zlepšila sa argumentácia, prejav je zreteľný, plynulý, cítiť väčšiu istotu, a v hovoroch sa objavuje menej chýb a nedorozumení. Vystupovanie napríklad na tímových schôdkach respondentov je sebavedomejšie.
Prezentačné zručnosti	V rámci záverečného projektu si mali respondenti možnosť každý sám vyskúšať prezentačné zručnosti, správnu argumentáciu či vystupovanie pred nadriadenými. Okrem iného v súvislosti s prípravou projektu mali možnosť odhaliť svoje organizačné zručnosti, schopnosť zvládať stres. Výborná možnosť ako zviditeľniť samého seba.
Time management	Vďaka rôznym aktivitám v rámci vzdelávacieho programu sa mali účastníci možnosť naučiť ako si správne zorganizovať čas pri práci, ako efektívne využívať čas.
Spätná väzba	Schopnosť zhodnotiť svojich kolegov, poradiť, dať podnet na zlepšenie. Táto zručnosť je výrazným prínosom práve pre prácu na vyšších pozíciách.

- Zmena postoju k práci

Zvýšil sa záujem zamestnanca o osobný rozvoj a kariérny rast, čo sme mali pozorovať u 70% účastníkov programu. Nadriadený pozoruje aktívnejší prístup k práci, záujem zamestnanca o nové zložitejšie úlohy, či aktivity nad rámec práce. Vďaka príležitosti k sebarealizácii majú respondenti kladnejší prístup k práci a pristupujú k práci s väčším nadšením. V záujme viac než polovice respondentov je sa dobre pripraviť na očakávané výberové riadenie na pozíciu senior telefónny bankár, pracovať na sebe a zároveň sa zviditeľniť v rámci spoločnosti, aby si tak zjednodušil cestu svojej kariérnej dráhy. Niektorí

respondenti kladú dôraz na získanú profesionalitu, nové poznatky, vystupovanie, odbornosť čo im bude prínosom nielen v pracovnom ale i osobnom živote do budúcnosti.

SPRÁVANIE

SPRÁVANIE

Na tretej úrovni Kirkpatrickovho modelu zisťujeme zmenu správania. Zisťujeme či účastníci sú spôsobilí vykonávať naučené znalosti a zručnosti zo vzdelávacieho programu v praxi. Účelom vzdelávania je získať nové znalosti a vedomosti a následne ich implementovať do pracovného prostredia. Každý účastník kurzu si musí naučené zručnosti vyskúšať v praxi.

- Zmena v správaní zamestnanca

Pri analýze tejto úrovne sme vychádzali hlavne z odpovedí nadriadených, ktorí hodnotili účastníkov programu zo svojich tímov. Dopad vzdelávacieho programu na zmenu správania vidia manažéri nasledovne: pozorujú vyššiu zodpovednosť k práci, profesionalita, väčšia istota či dôslednosť v práci. Väčšia flexibilita týkajúca sa rôznych zmien v organizácii, s ktorými sa zamestnanci stretávajú často. U niektorých zamestnancov je badateľná pozitívna nálada, ktorá je opodstatnená možnosťou osobného rozvoja. V rámci riešenia pracovných úloh väčšia samostatnosť zamestnancov, ktorí absolvovali kurz. Oproti ostatným členom tímu, prichádzajú častejšie s novými nápadmi na riešenie rôznych situácií, sú kreatívnejší.

- Zmena pri práci, resp. nové pracovné návyky

Zaznamenané aktivity nad rámec, napr. účastníčka kurzu z oddelenia SME pre svoj tím pripravila tímovú súťaž. Proklientské vystupovanie, vyššia kvalita odvedenej práce, vysoké pracovné nasadenie. Odbornosť, zrozumiteľnosť pri komunikácii s klientom. Snaha a ochota pomáhať ostatným v tíme, podeliť sa o nové získané znalosti a vedomosti. Samostatnosť a nezávislosť pri riešení neštandardných situácií. Prínosom je i príprava workshopov.

- Vplyv správania zamestnanca na celý tím

Väčšia empatia zo strany účastníkov kurzu, snažia sa viac vnímať správanie či potreby členov tímu, čo je jednou z hlavných úloh práce seniora. Účastníci sa stávajú vzorom pre tím a zdroj motivácie v prípade rozvoja osobnosti či kariérneho rastu do budúcnosti. V prípade

neprítomnosti seniora môže nadriadený poveriť zástupcom práve jedného z účastníkov kurzu, aby bol ostatným členom tímu k dispozícii a podal v prípade potreby pomocnú ruku.

VÝSLEDKY

VÝSLEDKY

V rámci poslednej úrovne Kirkpatrickovho modelu som sa zamerala skôr na efektivitu. Na zistenie konkrétného finančného prínosu pre spoločnosť bol potrebný dlhší časový priestor čo v prípade tejto práce nebolo možné. Rovnako ďalšie konkrétnejšie výsledky a efekt vzdelávacieho programu bude organizácia zaznamenávať v prípade postupu niektorých z účastníkov na vyššie pozície. K čomu je rovnako potrebné dlhodobejšie pozorovanie zamestnanca. V tomto prípade môžeme posúdiť efektivitu v rámci vytýčených cieľov programu a prínosu využitia nových znalostí, či vedomostí pre jednotlivých účastníkov, ich nadriadených či samotnú spoločnosť.

- Prínos z absolvovania kurzu zamestnanca pre jeho priameho nadriadeného

Vedomie, že má manažér vo svojom tíme kvalitných a schopných zamestnancov. V prípade neprítomnosti nadriadeného sú to vhodní adepti na pomoc pri zastúpení.

Prestíž vybraného zverenia. Manažér je hrdý, že práce človek z jeho tímu bol vybraný na základe prísnych kritérií do uvedeného vzdelávacieho programu. Stáva sa tak vzorom pre ostatných.

- Efekt vzdelávacieho programu pre spoločnosť

Spoločnosť disponuje kvalitným vzdelaným ľudským potenciálom. Práve možnosť seberealizácie je silná motivácia pre zamestnancov a tým pádom sa môže znížiť počet ľudí, ktorí chcú spoločnosť opustiť.

Edukácia veľmi nadaných ľudí. Vzdelaní a správne motivovaní pracovníci inklinujú k vyšším predajným výsledkom čím sa môže zvýšiť i ziskovosť spoločnosti.

Rozvoj svojich zamestnancov, ktorí inklinujú na vyššie pracovné pozície, spoločnosť má tak svoje „zásoby“ pri vyberaní kvalitných a schopných ľudí na vyššie pozície. Nemusí vynakladať náklady na hľadanie schopných ľudí z vonku.

5.Návrhy a odporúčania pre spoločnosť

Cieľom mojej diplomovej práce bolo zhodnotiť vzdelávací program „Ako sa stať seniorom“, ktorý bol v spoločnosti odštartovaný a realizovaný po prvý krát. Cieľom bolo zistiť či bol pre spoločnosť a jednotlivých účastníkov prínosný a aký efekt prinesie pre spoločnosť. Potrebné dáta som získala pomocou polo štandardizovaného rozhovoru s účastníkmi programu a následne s ich priamymi nadriadenými, čo mi umožnilo zistiť ako vnímajú dopady vzdelávacieho programu na správanie a výkon svojich zamestnancov pri práci. A aký efekt mal program bezprostredne pre nich ako nadriadených. Do programu boli vybraní tí najlepší predajcovia z jednotlivých oddelení predaja a cieľom programu bolo vychovať z nich kvalitných adeptov na vyššiu pozíciu seniora telefónneho bankára. Účastníci si tak vylepšili mnoho znalostí, zručností, vedomostí, vďaka programu došlo k rôznym zmenám v správaní zamestnanca. Všetky tieto skutočnosti pôsobia na osobnosť zamestnanca, možnosť jeho kariérneho rastu, či zlepšenie pracovného výkonu či zviditeľnenie svojej osobnosti. Účastníci získali mnoho znalostí a skúseností, ktoré môžu uplatniť i v ďalšom pracovnom živote.

Návrhy týkajúce sa priamo vzdelávacieho programu.

Prvý návrh sa týka prvého bloku vzdelávacieho programu IT technológie. V prípade druhej realizácie vzdelávacieho programu by som odporúčala, aby sa školenie zamerané na počítačové programy uskutočnilo v počítačovej miestnosti, kde si účastníci programu majú možnosť prakticky vyskúšať jednotlivé systémy.

Obsahom druhého bloku bola prezentácia jednotlivých procesov, tu by som skôr navrhla, aby **prezentáciu svojich oddelení spracovali priamo účastníci programu**, tak majú možnosť hlbšie preniknúť do procesu, v ktorom vlastne pracujú a odprezentovať ho pred ostatnými účastníkmi programu. Alebo dať účastníkovi úlohu, aby pripravili buď individuálne, alebo v skupinách **workshop** na ľubovoľnú tému, najmä čo sa týka seniorskej práce, alebo tému, ktorá ich obohatí v rámci práce. Väčšia možnosť osvojiť si lepšie prezentačné či organizačné zručnosti, naučiť sa profesionálne vystupovať pri prezentácii, zvládnuť stres. Práve takýto druh aktivít je cennou skúsenosťou každého účastníka do budúcnosti. Tento návrh je najmä z dôvodu, lebo účastníci programu mali možnosť samostatne prezentovať akurát v závere programu v rámci pripraveného projektu.

Keďže seniorská práca vyžaduje kvalitnú znalosť viacerých procesov, navrhla by som zaradiť do vzdelávacieho programu aspoň kratšie **pracovné rotácie**, aby účastníci prišli do styku s procesmi v praxi.

Posledným návrhom týkajúcim sa priebehu vzdelávacieho programu je **lepšie zacielenie vzdelávacích aktivít a zvýšiť časovú dotáciu**, ktorá bola v rámci niektorých vzdelávacích aktivít nedostatočná. Mám teda na mysli rozdelenie cieľov na čiastkové ciele, ktorým by boli venované jednotlivé časti programu v dlhšom časovom horizonte. Ak by sa zväčšila časová dotácia zväčšil by sa priestor pre tréning, lepšia možnosť zdokonaľiť už nadobudnuté znalosti a zručnosti a osvojiť si radu nových, prípadne by sa mohli zahrnúť oddychové zábavné aktivity, väčší priestor pre diskusiu.

Do budúcnosti by bolo určite zaujímavé a veľmi prínosné rozšíriť daný vzdelávací program a ponúknuť túto možnosť súčasným seniorom, ktorí majú záujem do budúcnosti uchádzať sa o prácu na pozícii manažéra. V rámci tohto návrhu som rozposlala súčasným seniorom krátku emailovú anketu, kde sa mali vyjadriť, či by uvítali možnosť podobného vzdelávacieho programu zameraného na manažérske aktivity. Spätná väzba bola 100% a jednoznačná.

V rámci realizácie hodnotenia vzdelávacieho programu v spoločnosti som zistila, že spoločnosť vzdelávací program hodnotila len na prvej úrovni Kirkpatrickovho modelu. Tréneri hodnotili prostredníctvom dotazníku v závere programu len reakcie účastníkov na vzdelávací program. Preto mojím ďalším návrhom pre trénerov je v prípade ďalšieho realizovania programu tohto typu zhodnotiť vzdelávací program i na ďalších dvoch úrovniach tohto modelu. K hodnotení by sa mohol použiť práve rozhovor s účastníkmi kurzu.

6. Záver

Kvalitná pracovná sila je jednou z hlavných konkurenčných výhod každej spoločnosti. Na kvalitných vzdelaných ľudských zdrojoch stavia nejedna spoločnosť svoje plány do budúcnosti. Ľudské zdroje sú základným zdrojom existencie celej spoločnosti.

Vzdelávanie je prostriedkom dosiahnutia cieľov organizácie, preto je potrebné, aby sa spoločnosť efektívne podieľala na rozvoji ľudských zdrojov.

Spoločnosť, ktorú som si vybrala pre svoju diplomovú prácu je dynamická, prosperujúca spoločnosť, zaoberajúca sa poskytovaním finančných služieb. Patrí medzi najprosperujúcejšie spoločnosti na finančnom trhu a to aj vďaka svojim kvalifikovaným a vzdelaným zamestnancom.

Cieľom diplomovej práce bolo zhodnotiť vzdelávací program, zameraný na prípravu pracovníkov na budúcu možnú pozíciu seniora, vyzdvihnúť jeho prednosti a prínosy, ktoré účastníci získali a využívajú ich pri svojej doterajšej práci a odhaliť nedostatky.

Vzdelávací program som vyhodnocovala na základe 4 úrovňového Kirkpatrickovho modelu. Ako metódy pre zber informácií som zvolila dotazník a rozhovor. Pri rozhovore som spolupracovala nielen so samotnými účastníkmi programu, ale aj s ich bezprostrednými nadriadenými. Mojou veľkou výhodou je, že vo firme pôsobím už dva roky a viacerých účastníkov kurzu poznám osobne. Z rozhovoru vyplynulo, že vzdelávací program priniesol účastníkom i ich nadriadeným množstvo prínosov. Po analýze rozhovorov môžem povedať, že najväčším prínosom kurzu pre manažérov sú schopní a samostatní zamestnanci. Čo sa týka samotných účastníkov výrazne sa im zlepšili komunikačné zručnosti. Zmenil sa ich postoj k práci, osvojili si nové pracovné návyky, vedomosti a zručnosti, ktoré môžu využiť do budúcnosti v rámci kariérneho rastu či osobného rozvoja v spoločnosti. Účastníci tohto prestížneho programu mali tak výbornú možnosť zviditeľniť sa v rámci spoločnosti. Samozrejme je nutné podotknúť, že absolvovanie programu malo vplyv nielen na výkonnosť zamestnancov, ale aj na samotnú spoločnosť. Pokiaľ bude spoločnosť do budúcnosti podporovať a rozvíjať programy podobného typu, bude disponovať vysoko kvalifikovanou pracovnou silou, ktorá predstavuje hnací motor každého podniku.

Podľa môjho názoru po analyzovaní získaných informácií, vzdelávací program bol pre spoločnosť úspešný, priniesol radu prínosov a je pre spoločnosť výhodný aj z hľadiska nižších nákladov, najmä z toho dôvodu, že kurz bol realizovaný v priestoroch spoločnosti v rámci

pracovnej doby. Pri vyhodnocovaní som však narazila aj na nedostatky. Stanovila som možné návrhy a odporúčania, ktoré by mohli inšpiráciou pri zostavovaní a realizácii programov do budúcnosti, pomôcť pri odstránení nedostatkov a možnom vylepšení.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knihy

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [5] KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [6] KUBEŠ, M.; ŠEBESTOVÁ, L. 360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Přel. A. Petráň. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [7] THORNE, K.; PELLANT, A. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Přel. J. Petlachová. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 146 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- [8] VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [9] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Přel. E. Krtíčková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [10] WALKER, J. A. Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie. Přel. D. Collins. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Elektronické monografie

- [11] *Aeduca* [online]. 2007 [cit. 2011-04-05]. Otázky hodnotenia vzdelávania dospelých. Dostupné z WWW: <http://aeduca.upol.cz/2007/sbornik_06/Soubory/MODERNI_TRENDY_VE_FIREMNIM_V_ZDELAVANI/Matulcik.pdf>.
- [12] *EuroEkonom* [online]. 2010 [cit. 2011-03-16]. Vzdelávanie pracovníkov. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/manazment/personalny-manazment/vzdelavanie-pracovnikov/>>.
- [13] *HRclub* [online]. 2010 [cit. 2011-04-16]. Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov. Dostupné z WWW: <<http://www.hrclub.sk/clanky/rozvoj-a-vzdelavanie-zamestnancov>>.

[14] *Machac* [online]. 2009 [cit. 2011-03-16]. Personálny manažment. Dostupné z WWW: <http://sp.machac.net/temp/4rocnik/pz_pmvsp.pdf>.

[15] *Pedf.cuni* [online]. 2008 [cit. 2011-04-16]. Donald L. Kirkpatrick. Dostupné z WWW: <http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008_KirkPatrick-Karadzos/>.

[16] *Poradca* [online]. 2010 [cit. 2011-02-06]. Vzdelávanie ako systém udržania dynamiky rozvoja firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=1674>>.

[17] *Pyramidasro* [online]. 2010 [cit. 2011-04-16]. Návratnosť investíc do vzdelávania. Dostupné z WWW: <http://www.pyramidasro.cz/upl/Konference_N%C3%A1vratnost%20investic%20do%20vzd%C4%9Bl%C3%A1n%C3%AD.pdf>.

[18] *Saaic* [online]. 2010 [cit. 2011-04-05]. Kvalita a efektivita vo vzdelávaní dospelých. Dostupné z WWW: <www.saaic.sk>.

Zahraničná literatúra

[19] ASWATHAPPA, K. Human Resource Management: text and cases. 9. vyd. New Delhi: Tata McGraw – Hill, 2008. 724 s. ISBN 978-0-07-066020-5.

Ostatné zdroje

[20] interné materiály spoločnosti

ZOZNAM SKRATIEK

KK – tím kreditných kariet

RT – tím retailu

SME – small and medium enterprisse (malý a stredný podnik)

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1 – Hodnotiaci dotazník

Príloha č. 2 – Rozhovor s účastníkmi vzdelávacieho programu

Príloha č. 3 – Rozhovor s manažérmi

